



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Muutoksia rekrytointialalla tulevaisuudessa

---

Holopainen, Maiju

2012 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Leppävaara

## **Muutoksia rekrytointialalla tulevaisuudessa**

Holopainen, Maiju  
Palvelujen tuottaminen ja  
johtaminen  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2012

Holopainen, Maiju

### Muutoksia rekrytointialalla tulevaisuudessa

Vuosi	2012	Sivumäärä	45
-------	------	-----------	----

Opinnäytetyön aiheena oli rekrytointialan, rekrytointimenetelmien ja rekrytointikanavien muutokset tulevaisuudessa. Tarkoituksena oli tutkia sitä, minkälaisia muutoksia niissä tapahtuu 5-10 vuoden sisällä. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Oy Proselectum Ab, joka on rekrytointialan asiantuntijayritys. Tutkimuksesta saaduista tuloksista toivottiin löytyvän uutta ja arvokasta tietoa, josta toimeksiantajayritys voisi hyötyä.

Tutkimuksen aineisto kerättiin käyttämällä delfoi-tulevaisuudentutkimusmenetelmää, jossa asiantuntijoiden mielipiteet loivat oletuksia tulevaisuuden suunnista. Tutkimus toteutettiin sähköpostilla ja se sisälsi kaksi kyselykierrosta, joiden välissä asiantuntijat saivat palautetta. Asiantuntijoina toimi 10 toisistaan riippumatonta rekrytointialan ammattilaista.

Kyselyn tuloksista selkeimpänä nousi esiin se, että tulevaisuudessa rekrytointi sähköistyy entisestään. Tuloksista kävi ilmi, että rekrytointiala tulee kasvamaan ja rekrytointiyritysten erottautuminen nousee suurempaan rooliin. Oikeanlaisen osaamisen löytäminen tulee myös vaikeutumaan ja eripituiset työsuhteet lisääntymään. Rekrytointimenetelmien käyttö riippuu muun muassa siitä, kuinka hyvin osaajat ovat tavoitettavissa ja mitä menetelmää on järkevintä käyttää. Teknologian kehitys ja varsinkin sosiaalisen median käytön kasvaminen tuo muutoksia rekrytointiin ja vuorovaikutus siirtyy kaiken aikaa enemmän sosiaaliseen mediaan.

Tutkimuksesta nousi esiin paljon mielenkiintoisia näkökulmia. Osa kysymyksistä jakoi mielipiteitä ja erilaisia näkökulmia nousi esiin, kun taas osittain vastaukset olivat yksimielisiä. Rekrytointialan tulevaisuuden tuomia muutoksia saatiin selville ja opinnäytetyön tavoite saavutettiin.

Asiasanat      rekrytointiala, rekrytointikanava, rekrytointimenetelmä, tulevaisuudentutkimus

Holopainen, Maiju

### Changes in the Recruitment Branch in the Future

Year	2012	Pages	45
------	------	-------	----

The topic scrutinized in this thesis was the recruitment branch, the changes of recruitment processes' and recruitment channels' in the future. The objective was to research what changes take place in five to ten years. This thesis was commissioned by Proselectum Ab Ltd which is a recruitment consultancy firm. The results of the research were to give new valuable information that the commission company could benefit from.

The data was collected by using the Delphi method for future research, where experts' opinions created assumptions about future directions. The research was conducted by e-mail and it contained two survey rounds. Between these two rounds the experts were given feedback. 10 independent recruitment professionals from different companies were the approached experts.

The main result, which emerged from the survey, was that the recruitment branch will become more electronic in the future. The results showed that the recruitment branch will continue to grow and the differentiation of recruitment agencies will play a greater role. Finding the right expertise will also be more difficult and the length of employment will vary. The used method in recruitment will depend on how well the experts can be reached, and which method is best to use. The progress of technology and the increase of the usage of social media will bring changes to the recruitment branch. Interaction will take place in social media to a greater extent.

The thesis provided interesting perspectives. Some of the questions divided the opinions and different points of views emerged, while some answers were unanimous. The changes, which the recruitment branch will face in the future were recognized, and the objective of the thesis was achieved.

Keywords      recruitment branch, recruitment method, recruitment channel, future research

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Oy Proselectum Ab.....	7
3	Rekrytointi .....	7
3.1	Rekrytointi osana henkilöstöhallintoa .....	7
3.2	Rekrytointi prosessina .....	8
3.3	Sisäinen ja ulkoinen rekrytointi .....	9
3.4	Rekrytointimenetelmät .....	10
3.5	Rekrytointikanavat .....	12
3.6	Rekrytointiala tällä hetkellä .....	13
4	Tulevaisuudentutkimus .....	15
4.1	Tulevaisuudentutkimuksen juuret.....	15
4.2	Tulevaisuudentutkimuksen keskeisimpiä käsitteitä .....	16
4.3	Tulevaisuudentutkimuksen tarkoitus ja hyödynnettävyys .....	17
5	Tutkimuksen kulku .....	18
5.1	Työn toteutusvaiheet .....	18
5.2	Tutkimusmenetelmä delfoi .....	18
5.2.1	Delfoi-tekniikan vaiheet .....	19
5.2.2	Delfoi-tekniikan käyttötarkoitus .....	21
5.3	Tutkimuksen kohderyhmä .....	22
5.4	Kysely .....	22
5.5	Aineiston analysointi.....	24
5.6	Tutkimuksen luotettavuus. ....	25
6	Tutkimuksen tulokset .....	26
6.1	Delfoi-kyselyn ensimmäisen kierroksen vastaukset .....	26
6.1.1	Rekrytointiala tulevaisuudessa .....	26
6.1.2	Rekrytointimenetelmien muutoksia tulevaisuudessa.....	28
6.1.3	Rekrytointikanavien muutoksia tulevaisuudessa .....	29
6.2	Delfoi-kyselyn toisen kierroksen vastaukset.....	31
6.2.1	Rekrytointiala tulevaisuudessa .....	31
6.2.2	Rekrytointimenetelmien muutoksia tulevaisuudessa.....	32
6.2.3	Rekrytointikanavien muutoksia tulevaisuudessa .....	33
7	Johtopäätökset .....	34
	Lähteet .....	38
	Liitteet.....	41

## 1 Johdanto

Opinnäytetyön aiheena oli rekrytointialassa tapahtuvat muutokset tulevaisuudessa. Ala muuttuu kaiken aikaa ja teknologian kehityksen myötä se saa uusia piirteitä ja käytänteitä. Mielenkiinto nopeasti muuttuvasta alasta ja sen tulevaisuuden näkymistä johti aiheen valintaan. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Oy Proselectum Ab, jossa tekijä työskenteli koko prosessin ajan.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia rekrytointialaa, sekä rekrytointikanavien ja -menetelmien tulevaisuuden näkymiä. Tässä tutkimuksessa tulevaisuutta tarkasteltiin 5-10 vuoden päähän. Työn tarkoituksena oli tuottaa uutta, arvokasta ja keskustelua herättävää tietoa rekrytointialasta ja siihen liittyvistä muutoksista.

Tässä työssä tutkimusmenetelmänä käytettiin delfoita, joka on tulevaisuudentutkimusmenetelmä. Delfoi-tekniikka on asiantuntijoiden kannanottojen keruumenetelmä, jolla pyritään arvioimaan ja ennakoimaan tulevaa sekä kehityksen mahdollisuuksia. Tekniikka perustuu useisiin kyselykierroksiin ja palautteeseen, joilla pyritään vastausten ja mielipiteiden vahvistumiseen. Tässä työssä asiantuntijoina toimi kymmenen toisistaan riippumatonta rekrytointialan ammattilaista.

Työn aihe eli rekrytointi rajattiin siten, että tässä työssä keskityttiin rekrytointialaan yleisellä tasolla sekä rekrytoinnin ulkoisiin menetelmiin ja kanaviin. Aiheita käsiteltiin niiden nykytilasta katsottuna, joskin työstä tulee esiin myös näkökulmia niihin jo tapahtuneista muutoksista. Tutkimuskysymykset käsittelevät tulevaisuuden näkymiä ja muutoksia, joita johtopäätöksissä peilataan nykytilanteeseen.

Opinnäytetyön ensimmäisessä luvussa esitellään toimeksiantajayritys, Oy Proselectum Ab. Sitä seuraa teoreettinen osuus rekrytoinnista, jossa aihetta käsitellään monipuolisesti kokonaiskuvan hahmottamista varten. Luku kolme käsittelee tulevaisuudentutkimusta. Luvussa neljä kerrotaan tutkimuksen kulusta. Tässä luvussa kuvataan tarkemmin tutkimusmenetelmää ja sitä, kuinka tutkimus toteutettiin. Luvussa viisi esitellään tutkimuksen tulokset. Lopuksi on koottu yhteen tutkimuksesta saadut johtopäätökset.

## 2 Oy Proselectum Ab

Opinnäytetyön toimeksiantaja Proselectum on vuonna 1994 perustettu rekrytointialan asiantuntijayritys. Yritys tarjoaa erilaisia rekrytointi-, asiantuntija- ja resursointipalveluita. Se on erikoistunut johto-, esimies- ja asiantuntijatasen rekrytointeihin. Proselectum toimii laajasti eri toimialoilla, mutta sen vahvin historia on elektroniikan-, viestinnän ja tietotekniikan aloilta. (Proselectum 2011.)

Yrityksessä työskentelee yhteensä 15 henkilöä ja toimistoja sillä on Espoossa, Tampereella ja Turussa. Palvelut kattavat kuitenkin koko Suomen ja myös kansainväliset toimeksiannot ovat mahdollisia. Yrityksen toimintaperiaatteena on toimia laadukkaasti ja räätälöidysti asiakkaiden tarpeiden mukaan. (Proselectum 2011.)

Proselectumin toiminnan perustan arvot ovat innovatiivisuus, ketteryys, tuloksellisuus, luottamuksellisuus ja inhimillisyys. Nämä arvot ohjaavat yrityksen työyhteisön toimintaa ja näiden avulla yritys takaa palveluiden korkean tason myös asiakkaille. Yritys on pystynyt luomaan näihin arvoihin nojaten pitkäaikaisia kumppanuuksia asiakkaidensa kanssa. (Palvelut yrityksille 2011; Proselectumin arvot 2011.)

## 3 Rekrytointi

Rekrytointi- sanan juuret tulevat sotilasorganisaation värväystapahtumasta. Recruiter on ranskankielinen verbi, joka on suomentunut sanaan rekrytoida. Sana on rantautunut Suomeen ruotsinkielisestä rekryt-verbistä, joka Ruotsin sotilasterminologiassa tarkoittaa alokasta eli palvelukseen otettavaa. Sotilaallisessa mielessä sana on siis pakonomainen ja palkka-armeijassa karsintaa tarkoittava. Suomessa se on ajan saatossa saanut mukavamman merkityksen, tarkoittaen työsuhteen aloitusta ja siihen liittyviä toimenpiteitä, kuten henkilöhakua ja -arviointia. Rekrytoinnista kokonaisvaltaisesti on käytetty myös sanaa pestaaminen, mutta sekin on menettänyt käytettävyyttään vanhanaikaisuutensa vuoksi. (Markkanen 1999, 11-12.)

### 3.1 Rekrytointi osana henkilöstöhallintoa

Henkilöstöhallinnolla on tärkeä rooli yrityksen toiminnassa. Henkilöstöhallinnossa on kyse työntekijöiden asioista ja niistä huolehtimisesta. Rekrytointi, joka siis tarkoittaa työvoiman hankintaa ja välitystä, on yksi henkilöstöhallinnon oleellinen osa muun muassa terveydenhuollon ja työsuhdeasioiden lisäksi. Muita henkilöstöhallinnon tehtäviä ovat palkkiojärjestelmät, palkkahallinto, henkilöstön kehittäminen, sisäinen viestintä, lakiasiat ja yleishallinto. (Valvisto 2005, 162, 173.)

Henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara. Henkilöstöhallinnon tilalle onkin tullut termi: henkilövoimavarojen johtaminen, jonka taustalla on ajatus siitä, että henkilöstö ei ole yritykselle kulu ja kustannus, vaan strateginen voimavara. Arvomaailman muutos ja kilpailun kiristyminen on pakottanut yrityksiä pohtimaan uudelleen henkilöstön roolia. Henkilöstöhallinnon yksiköt ovat hiljalleen muuttuneet HRM-yksiköiksi (Human Resources Management), samalla tavalla kun ATK (automaattinen tietojenkäsittely) on muuttunut käsitteeksi IT (Information Technology). (Palmer 2008; Valvisto 2005, 178-179.)

Henkilöstön ollessa avainasemassa, varsinkin asiantuntijayrityksillä on kova kilpailu osaavasta henkilöstöstä. Kilpailu johtuu osaamisen kasvavista vaatimuksista ja pienenevistä ikäluokista. Asiantuntijayritysten haasteina on saada haluamansa osaajat palvelukseensa, sekä saada ne pysymään siellä. Yritysten tulee kehittää innovatiivisia rekrytointistrategioita, jotta ne saavat houkuteltua markkinoiden parhaita kykyjä liikkeelle. (Laitinen 2004, 55-56; Palmer 2008.)

Henkilöstöasioiden ja osaavan henkilöstön tavoittamisen yhteydessä puhutaan paljon työnantajamielikuvasta. Kyse on siitä, minkälainen kuva yrityksen nykyisellä henkilöstöllä ja potentiaalisilla työnhakijoilla on yrityksestä. Työnantajamielikuvalla on vaikutusta siihen minkälaisiin yrityksiin haetaan, ainakin nuorten kohdalla. Hyvämaineinen yritys on vetovoimainen, se saa houkuteltua parhaimmat osaajat ja se pystyy pitämään henkilöstönsä yrityksessä. Kilpailun kiristyessä hyvän työnantajamielikuvan omaavat yritykset saavat parhaat osaajat itselleen, usein vielä kohtuullisella palkalla. (Kauhanen 2010, 69.)

### 3.2 Rekrytointi prosessina

Rekrytointi prosessina kestää muutamista minuuteista useisiin kuukausiin. Jokainen rekrytointi on oma projektinsa, jossa on suunnittelu-, aloitus-, toteutus-, päätöksenteko- ja seurantavaihe. Tästä kokonaisuudesta puhutaan rekrytointiprosessina. Jokainen työssäkäyvä on käynyt rekrytointiprosessin jollain tapaa läpi, joten voidaan sanoa, että rekrytointi tulee eteen aina työpaikan vaihdon yhteydessä. Prosessi voi sujua lyhyesti pienen keskustelun merkeissä tai sitten pidemmän kaavan mukaan, johon sisältyy useita haastatteluita ja testejä. Kaikkien näiden vaiheiden ennakointi ja suunnittelu ovat perustana prosessin onnistumiselle. (Markkanen 1999, 12, 38; Österberg 2009, 79-80.)

Rekrytointiprosesseja voidaan jakaa myös kahteen päätyyppiin, joita Vaahtio (2005, 32.) nimittää aukon paikkaukseksi ja resurssien hankinnaksi. Aukon paikkauksessa on kyse tyhjäksi jääneen paikan täyttämisestä uudella henkilöllä, joka on osaamisensa puolesta edeltäjänsä kaltainen. Resurssien hankinnassa on kyse siitä, että yritykseen etsitään uutta osaamista, jollaista siellä ei vielä ole. Työministeriön tutkimuksen mukaan vuonna 2003 työvoiman



hankinnan keskeisin syy oli aukon paikkaus, kun taas pari vuotta tätä aikaisemmin resurssien hankinta oli yleisin syy rekrytointiin. 2000-luvun alussa on siis selvästi tapahtunut muutosta taloudessa ja työmarkkinoilla. (Vaahtio 2005, 32.)

Aukon paikkaus on yleensä resurssien hankintaa lyhyempi prosessi. Tyhjä paikka yritetään täyttää yleensä mahdollisimman nopeasti, jopa kiireessä. Tavoitteena on, että työt jatkuisivat mahdollisimman pian entiseen malliin. Resurssien hankinnassa prosessi on pidempi, jolloin siihen kuuluu useita haastatteluja ja soveltuvuusarvioita, lähtökohtana kun on löytää paras henkilö, jolta löytyy osaamista, jollaista yrityksessä ei ole. Aikataululla on molemmissa tapauksissa vaikutusta myös rekrytointikanavan valintaan. (Vaahtio 2005, 32.)

Rekrytointiprosessi voidaan perustaa viiden tosiasian varaan. Ensinnäkin, työnantajamielikuvan määrää hakijajoukon. Toisena tulee rekrytointitarpeen huolellinen määrittely ja se, että oikein valittu rekrytointikanava varmistaa oikeat hakijat. Kolmantena asiana on se, että valintaprosessissa löydetään hakijoista oikea yksilö. Neljäs tosiasia on perehdytys, jonka huolellinen toteuttaminen takaa sen, että tuottava työ alkaa mahdollisimman pian. Viides asia on se, että esimiehen, johdon ja henkilöstöyksikön toimivuus ja yhteistyö tukee tehokasta rekrytointiprosessia. (Valvisto 2005, 22-23.)

Yhä suuremmissa määrin yritykset haluavat keskittyä vain ydintekemiseensä, eivätkä välttämättä halua tuhlaa aikaa kymmenien tai jopa satojen hakemusten käsittelyyn ja rekrytointiprosessin läpiviemiseen alusta loppuun saakka. Vaihtoehtona on rekrytoinnin ulkoistaminen, jossa auttaa erilaiset rekrytointiyritykset. Rekrytointiyritykset tarjoavat monenlaisia palveluita. Osa yrityksistä on keskittynyt vain esimerkiksi työvoiman vuokraukseen, kun taas osa tarjoaa apua koko rekrytointiprosessiin. Rekrytointiyritykset ovat luotettavia, sillä konsultteja koskevat samat normit, kuin työnantajaa itseäänkin ja heidän tulee noudattaa yksityisyydensuojalakia erityisesti. (Rekrytointi 2011; Vaahtio 2005, 122.)

Rekrytointikonsultit ovat henkilöitä, jotka hoitavat työnantajan puolesta rekrytointiprosessin lähes kokonaan. He tutustuvat asiakasyritykseen, tarkentavat yhdessä työnantajan kanssa toimenkuvan täytettävästä paikasta ja kirjoittavat työpaikkailmoituksen. Rekrytointikonsultti suorittaa haastattelut yksin tai yhdessä työnantajan kanssa. Usein käytetään sellaista menetelmää, että konsultti suorittaa ensimmäiset haastattelut, jonka jälkeen hän raportoi haastatelluista hakijoista omat mielipiteensä ja näkökulmansa työnantajalle. Jatkoon päässeet hakijat haastatellaan yhdessä työnantajan kanssa. Lopullisen valinnan tekee tietysti työnantaja, ei rekrytoiva konsultti. (Vaahtio 2005, 122-123.)

### 3.3 Sisäinen ja ulkoinen rekrytointi

Rekrytoinnit voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen rekrytointiin. Sisäinen rekrytointi tapahtuu siten, että valittava henkilö siirtyy yrityksen sisällä toisiin tehtäviin. Se myös saattaa aiheuttaa rekrytointien jatkumisen, mikäli hänen tilalleen tulee löytää seuraaja. Ulkoisessa rekrytoinnissa nimensä mukaisesti rekrytoidaan yrityksen ulkopuolelta ja se soveltuu hyvin varsinkin silloin, kun yrityksen toimintoja halutaan muuttaa tai kun yrityksen resurssitarve muuttuu. Molempiin rekrytointitapoihin on olemassa omat menetelmänsä ja kanavansa. (Vaahtio 2005, 36-37.)

Sisäisessä rekrytoinnissa on suhteellisen paljon hyötyjä, joskin sitä käytetään suhteellisen harvoin henkilöstöresurssien hankinnassa. Sisäisessä rekrytoinnissa henkilö on tuttu ja hänen toimintatapansa tunnetaan, niin hyvät kuin toisaalta huonotkin. Sisäisen siirron hyötyjä ovat myös nopeus ja hinta. Vanhat virheet tai erimielisyydet tosin seuraavat yrityksen pysyessä samoina, kun taas positiivista on se, että talon tapojen ja sääntöjen opetteluun ei tarvitse enää käyttää aikaa. Sisäisessä rekrytoinnissa on syytä punnita rekrytoinnin etuja ja riskejä ja olla yhtä kriittinen, kuin jos rekrytoisi yrityksen ulkopuolelta. Työntekijälle sisäinen rekrytointi on tärkeä. Se lisää työmotivaatiota, sekä motivaatiota kehittyä ja vastata odotuksiin. Sisäisesti rekrytoitu henkilö myös kokee itsensä arvostetuksi, sillä hänen urakiertoaan tuetaan yrityksen sisältä. (Vaahtio 2005, 36-38; Österberg 2009, 81.)

Sisäistä ja ulkoista rekrytointia voidaan käyttää myös samanaikaisesti eli annetaan talon omalle henkilöstölle mahdollisuus hakea paikkaa, sekä samanaikaisesti katsellaan minkälaisia hakijoita ulkopuolelta tulee. Käytäntö on reilu, sekä omaa henkilökuntaa, että ulkopuolisia hakijoita kohtaan. Sisäinen ja ulkoinen rekrytointi eivät siis ole toisiaan poissulkevia vaihtoehtoja. (Vaahtio 2005, 36-39.)

### 3.4 Rekrytointimenetelmät

Rekrytointimenetelmät eli tavat, kuinka rekrytointia lähdetään viemään eteenpäin, voidaan jakaa julkiseen hakuun ja suoraan hakuun. Näitä menetelmiä voidaan käyttää yhdessä tai erikseen. Suorahaku on julkista hakua vieraampi, sillä toimeksiannot eivät ole julkisia, eikä siis esimerkiksi työpaikkailmoitusta tämän vuoksi julkaista. (Vaahtio 2005, 124.)

Julkisessa haussa ilmoitus julkaistaan eri rekrytointikanavilla ja siitä kiinnostuneet ihmiset saavat hakea paikkaa. Työpaikkailmoituksen ja paikan tehtäväkuvun tulee olla selkeä ja mielenkiintoinen, sillä silloin julkisella haulla saa parhaat tulokset. Julkinen haku etenee työpaikkailmoituksista haastatteluihin ja niistä eteenpäin mahdollisiin soveltuvuusarviointeihin. (Julkinen haku 2011; Vaahtio 2005, 122-123.)

Suorahaku eli head hunting on ammattimaista työntekijöiden etsintää, jota siihen erikoistuneet rekrytointiyritykset tekevät. Rekrytointimenetelmänä se on julkiseen hakuun verrattuna käänteinen, sillä siinä etsitään sopivaa henkilöä avoimeen tehtävään. Suorahakua käytetään muun muassa siinä tapauksessa, kun avoimesta paikasta ei haluta julkisesti vielä kertoa tai mikäli haluttuja henkilöitä on vähän. Suorahaun avulla on myös mahdollista tavoittaa ne henkilöt, jotka eivät muuten hakisi paikkaa. (Suorahaku 2011; Vaahtio 2005, 124-128; Valvisto 2005, 33.)

Parhaiten suorahaku soveltuu silloin, kun etsitään henkilöitä, joita on julkisen haun kanavilla hankala tavoittaa. Totutusti menetelmää on käytetty johto- ja asiantuntijatehtävissä, mutta nykyisin se on yleistynyt myös muiden tasojen positiioihin. Suorahakuihin erikoistuneet yritykset käyttävät hyödyksi omia verkostojaan ja etsivät henkilöitä, jotka kokevat olevan asiantuntemuksensa perusteella sopivia kyseiseen tehtävään. Ehdokkaiden löytämiseen on olemassa erilaisia tapoja, pääperiaatteena on kuitenkin yritysmaailman tapahtumien seuraaminen ja tunteminen. Suorahaussa sopivia henkilöitä kontaktoidaan ja mikäli he ovat kiinnostuneita, rekrytointiprosessi etenee kuten julkisessakin haussa. (Suorahaku 2011; Vaahtio 2005, 124-128; Valvisto 2005, 33.)

Rekrytointiyritykset voivat toteuttaa suorahaun myös kohdistettuna suorahakuna. Se tarkoittaa muuten samaa kuin suorahaku, mutta toimeksiantajalla on valmis lista yrityksistä, joiden henkilöstöä halutaan kontaktoida tai henkilöistä, jotka he kokevat olevan sopivia kyseiseen tehtävään. Kohdistetussa suorahaussa kontaktoidavien henkilöiden määrä on tavallista suorahakua rajatumpi. Rekrytointiprosessi etenee siitä eteenpäin kuten tavallinen suorahaku eli kiinnostuneet ehdokkaat pääsevät prosessiin mukaan. (Kohdistettu suorahaku 2011.)

Julkisen haun ja suorahaun lisäksi on olemassa myös tietokantahaku, joka on tietynlaista suorahakua myös. Tietokantahaussa tietokannoista haetaan hakusanoilla henkilöitä, joilla on oikeanlaista osaamista ja heitä kontaktoidaan, kuten suorahaussa ja tästä rekrytointiprosessi jatkuu normaalisti. Rekrytointiyrityksillä on omat tietokantansa ehdokkaista, jotka ovat lähettäneet CV:nsä sinne tai henkilöt ovat muuta kautta päätyneet kantaan. Rekrytointiyrityksillä voi olla omien kantojensa lisäksi käytössä myös muita tietokantoja. Tietokantahaku voi olla hyvä rekrytointimenetelmä, mikäli etsitään erityisosaamista tai kun kohteena on vakiintunut ammattinimike. Tietokannoissa voi olla myös niin sanottu vahtiominaisuus, mikä tarkoittaa sitä, että kun tietokantaan saapuu ennalta määriteltyjen kriteereiden mukainen profiili, se ilmoittaa saapumisestaan. (Tietokantahaku 2011; Vaahtio 2005, 113-114.)

### 3.5 Rekrytointikanavat

“Rekrytointikanavat ovat niitä tapoja ja välineitä, joilla yritys kokoaa sopivan hakijajoukon”, tiivistää Valvisto. (2005, 31). Rekrytointikanavat ovat markkinapaikkoja, joilla työnantajat ja työnhakijat etsivät toisiaan. Rekrytoinnin käynnistyessä tulee päättää rekrytointikanavat eli missä työpaikkailmoitus ilmoitetaan. Ilmoituksen ensisijaisena tarkoituksena on saavuttaa ne henkilöt, jotka olisivat koulutukseltaan, osaamiseltaan ja persoonaltaan sopivia avoimeen paikkaan. Onnistuneen ilmoituksen lomassa yrityksen tunnettuus ja näkyvyys kasvavat markkinaviestinnän keinoin. (Vaahtio 2005, 113-114; Valvisto 2005, 31; Österberg 2009, 82.)

Sisäiselle ja ulkoiselle rekrytoinnille on omat kanavansa. Sisäisen rekrytoinnin kanavina toimivat samat kanavat, kuin millä sisäinen viestintä muutenkin tapahtuu. Näitä kanavia ovat muun muassa intranet, ilmoitustaulut tai yrityksen oma henkilöstölehti. Niitä voidaan käyttää joko yhtä kerrallaan tai rinnakkain, aivan niin kuin ulkoisessa rekrytoinnissakin. (Sisäisen viestinnän ABC; Österberg 2009, 183.)

Ulkoisen rekrytoinnin kanavia ovat muun muassa suorat kontaktit, lehti-ilmoitukset, työvoimatoimisto, rekrytointimessut, yrityksen omat www-sivut, oppilaitokset ja useat internetin rekrytointikanavat. Oikeaa rekrytointikanavaa miettiessä tulee huomioida kohderyhmä, eli missä ovat henkilöt, joiden halutaan hakevan paikkaa. Samantyyppiset hakemukset ovat yleensä samankaltaisissa paikoissa, sillä kohderyhmä on sama. (Vaahtio 2005, 39-44.)

Oikean kohderyhmän tavoittaminen on keskeisessä asemassa, mutta se on entistä vaikeampaa. Oikea kohderyhmä pitäisi pystyä tavoittamaan oikeilla kanavilla, oikeaan aikaan ja tarkoituksenmukaisilla kustannuksilla. Rekrytointikanavan valintaan vaikuttaa minkälaiseen tehtävään henkilöä haetaan ja millä aikataululla ja budjetilla. Kanavan valintaan vaikuttaa myös se, millaista yrityskuvaa yritykset haluavat rakentaa ja millä kanavilla näkyä. Monesti usean eri kanavan yhdistelmä tuo toivotun lopputuloksen, vaikkakin se taas aiheuttaa lisäkustannuksia. (Kauhanen 2010, 80; Valvisto 2005; Österberg 2009, 82-83.)

Perinteisin rekrytointikanava on ollut työpaikkailmoitus sanomalehdessä. Teknologian kehityksen myötä sen käyttö on kuitenkin vähentynyt. Ilmoitukset ovat siirtyneet internetiin, josta on tullut keskeinen tekijä rekrytointikanavana. Internet on täynnä erilaisia sivustoja, jotka ovat tarkoitettu työpaikkailmoitusten julkaisuun ja joita hakijat seuraavat aktiivisemmin. Se tekee myös hakemisesta entistä helpompaa, kun hakeminen on vain muutaman klikkauksen päässä ja mahdollista yötäpäivää. Myös sosiaalisen median eri kanavat ovat löytäneet rekrytointikanaviksi. (Markkanen 1999, 60-65; Markkanen 2005, 107; Vaahtio 2005, 44.)

Sosiaalisella mediallyä tarkoitetaan internetissä eri sivustoilla tapahtuvaa ihmisten keskinäistä vuorovaikutusta, jossa käyttäjät ovat itse tuottamassa sen sisältöä. Siellä kommunikoidaan ja luodaan uutta informaatiota muiden käyttäjien kanssa. Esimerkkejä sosiaalisen median palveluista ovat muun muassa Facebook, jolla päivittäisiä käyttäjiä joulukuussa 2011 oli 425 miljoonaa ympäri maailmaa, sekä LinkedIn, joka on maailman suurin sosiaalisen median ammatillinen verkosto. Sillä on 150 miljoonaa jäsentä yli 200 maassa. (About Us 2012; Fact Sheet 2012; Mikä on sosiaalinen media?; Sosiaalinen media.)

Sosiaalisen median avulla on mahdollista tavoittaa myös passiiviset hakijat, jotka eivät hae uusia haasteita aktiivisesti. Sen avulla pystytään myös kohdentamaan mainontaa halutulle kohderyhmälle. Sosiaalinen media tukee työnantajamielikuvaa ja on hyvä lisäkanava rekrytointiin, mutta vielä tässä vaiheessa siitä ei ole ainoaksi rekrytointikanavaksi. (Markkanen 2005, 107; Suonpää 2011.)

Eri hakukanavia ei voi aivan suoraan verrata toisiinsa, sillä ne operoivat eri työmarkkinasegmenteillä. Esimerkiksi vuonna 2003 työvoimatoimistoa rekrytointikanava käytti eniten rakennusala, maa- ja metsätalous, liikenne ja kaupan ala. Teollisuuden, liike-elämän, julkisten palveluiden ja muiden palveluiden toimialoilla käytetyin rekrytointikanava oli lehti-ilmoittelu. Suorat kontaktit osoittautuivat parhaiksi pienissä, alle kymmenen hengen yrityksissä. (Vaahtio 2005, 43.)

### 3.6 Rekrytointiala tällä hetkellä

Suomessa, kuten muuallakin maailmalla rekrytointiala koostuu pääosin monista muutamien konsulttien pyörittämistä yrityksistä. Rekrytointiyritysten menestys perustuu konsulttien henkilökohtaisiin verkostoihin ja osaamiseen. Näitä pienempi merkitys on järjestelmillä, työkaluilla ja loppuun asti hiotuilla käytänteillä. (Helminen 2008.)

Työ- ja elinkeinoministeriö julkaisi vuoden 2011 lopussa tiedotteen, jossa otsikkona oli; Julkinen työnvälitys on tärkein rekrytointikanava. Artikkelin mukaan julkinen haku on tärkein ja tehokkain menetelmä uuden työntekijän rekrytointiin, varsinkin kun etsitään ennestään tuntemattomia hakijoita tilanteessa, jossa edellinen työntekijä on vaihtanut työpaikkaa tai jäänyt eläkkeelle. Työministeri Lauri Ihalaisen mukaan julkisella työvoimapolitiikalla pyritään sujuvuuteen työmarkkinoille siirtymisessä ja töihin pääsemisessä. (Julkinen työnvälitys on tärkein rekrytointikanava 2011.)

Uudet kanavat ja muutokset tuovat yrityksille uudenlaisia haasteita, mutta myös mahdollisuuksia. Työnhakupalvelu Monsterin julkaisemassa artikkelissa puhutaan työnhaun ja

rekrytinnin olevan tällä hetkellä murrosvaiheessa. Murrosvaiheella tarkoitetaan juuri rekrytointikanavien muuttumista. (Suonpää 2011.)

Lehti-ilmoitukset ovat osittain edelleen pitäneet pintansa, sillä markkinointimielessä ne tuovat näkyvyyttä. Lehti-ilmoitukset myös saattavat tavoittaa paremmin johto- ja asiantuntijatasen henkilöitä, jotka eivät aktiivisesti ole liikekannalla ja seuraa ilmoituksia muilta kanavilta. Elinkeinoelämän keskusliiton vuoden 2010 tehdystä tiedustelusta kävi ilmi, että sen jäsenten käytetyin ulkoinen rekrytointikanava oli henkilökohtaiset verkostot. Lehti-ilmoittelu tuli kuudentena ja sosiaalinen media vasta viimeisenä, sijalla 11. (EK:n jäsenten käyttämät rekrytointikanavat vuonna 2010 2011; Vaahtio 2005, 44.)

Viestintätoimisto Manifesto ja henkilöstön arviointimenetelmiä kehittävä SHL toteuttivat keväällä 2011 kyselyn sosiaalisen median käytöstä rekrytointikanavana. Kyselystä selvisi, että lähes puolet suomalaisista yrityksistä hyödyntää sosiaalista mediaa rekrytoinneissaan. Tärkeimmät sosiaalisen median rekrytointikanavat ainakin Suomessa ovat Facebook ja LinkedIn. Kyselyyn vastanneista 55 prosenttia myös uskoo, että sosiaalisen median käyttö rekrytointikanavana kasvaa lähivuosina. Myös Iltalehti julkaisi elokuussa 2011 artikkelin otsikolla; Työnhaku siirtyy sosiaaliseen mediaan. Artikkelin mukaan jo tällä hetkellä joillakin aloilla vapaita työpaikkoja tulee hakuun vain tietyn ryhmän sisällä sosiaalisessa mediassa. (Lähes puolet firmoista rekrytoi Facebookista ja LinkedInistä 2011; Työnhaku siirtyy sosiaaliseen mediaan 2011.)

Joillain yrityksillä on jo käytössään käytäntö, jossa rekrytointivihjeestä saa palkkion. Vihjepalkkio jakaa ja herättää mielipiteitä; se voi olla kustannustehokasta, mutta onko se yrityksen strategian mukaista toimintaa. Työnhakupalvelu Monsterin toimitusjohtaja Marja Pylkkänen arveli Iltalehden artikkelissa elokuussa vuonna 2011 vihjepalkkiokäytänteen yleistyvän ja että tulevaisuudessa mahdollisesti kuka tahansa voisi saada vastaavan palkkion. (Työnhaku siirtyy sosiaaliseen mediaan 2011; Valvisto 2005,33.)

Vuonna 2010 joka neljännellä yrityksellä oli rekrytointiongelmia. Varsinaista työvoimapulaa, joissa ainakin yksi henkilö jäi löytymättä vakinaisiin paikkoihin oli 11 prosentilla ja määräaikaisiin työsuhteisiin 5 prosentilla yrityksistä. Yleisin syy rekrytointiongelmien oli oikeanlaisen osaamisen löytämisen vaikeus. Työvoimapulaa esiintyi eniten terveydenhuollon ja opetusalan ammattiteissa. Myös henkilöstöpalveluyritys StaffPoint on kotisivuillaan kirjoittanut, että tietyillä aloilla työvoimapulaa on jatkuvasti. Yhtenä ratkaisuna ongelmaan he ovat esittäneet ulkomaisen työvoiman rekrytinnin. (Julkinen työnvälitys on tärkein rekrytointikanava 2011; Kansainvälisyys ratkaisuna työvoimapulaan.)

Työterveyslaitos yhdessä Henkilöstöjohtoon ryhmän, Henry ry:n kanssa toteutti vuonna 2009 kyselyn, jossa selvitettiin yritysten rekrytointitarpeita tulevaisuudessa. Tutkimuksessa selvitettiin niin rekrytointikäytänteitä, kuin rekrytointihaasteitakin. Oleelliset tulokset keskittyivät henkilöstön saatavuuteen ja motivointiin. Kyselystä kävi myös ilmi, että tulevaisuudessa sopivien henkilöiden löytämistä julkisen haun lisäksi tullaan tukemaan enemmän suorilla kontaktinneilla ja kohdistetuilla suorahauilla. Muutenkin yhdistelmähakujen on oletettu olevan avainasemassa tulevaisuuden rekrytointineissa. (Tulevaisuuden rekrytointihaasteet 2010.)

#### 4 Tulevaisuudentutkimus

Opinnäytetyö on tulevaisuudentutkimus, joten tässä luvussa kerrotaan hieman mitä kyseisen tieteenalan taustalla on ja mistä se on peräisin. Eri tieteenaloilla on omat käsitteensä ja tässä luvussa avataan tulevaisuudentutkimuksen keskeisimmät käsitteet. Luvussa esitellään myös mikä tulevaisuudentutkimuksen tarkoitus on ja missä sitä voidaan hyödyntää.

##### 4.1 Tulevaisuudentutkimuksen juuret

Tulevaisuusajattelun juuret sijoittuvat ainakin Antiikin Kreikkaan, jopa pidemmällekin. Tulevaisuudentutkimuksen juuret taas sijoittuvat 1960-luvulle, jolloin kiinnostus tulevaisuuden ennakoimiseen heräsi. Maapallon mahdollisesti tuhoavat sotilaallinen varustelu ja kasvava materialismi haluttiin kyseenalaistaa tuolloin ympäristöä ajatellen. (Nieminen-Sundell 2009; Kamppinen, Kuusi & Söderlund 2002, 7-9.)

Suomessa tulevaisuudentutkimus on oma nuori tieteenalansa, joka on saanut vaikutteita ja näkökulmia muun muassa yhteiskuntatieteistä, taloustieteistä ja luonnontieteistä. Monista eri tieteenaloista muodostunut tiede antaa mahdollisuuksia tulevaisuuden joidenkin piirteiden ennustamiseen tai ainakin vaihtoehtoisten tulevaisuuksien arviointiin. Tulevaisuudentutkimus ei ole myöskään pelkkää perustutkimusta, vaan keskeistä siinä on myös tulevaisuuden tekeminen eli tulevaisuuteen tähtäävien projektien hallinnointi. (Kamppinen ym. 2002, 7-9, 11, 17.)

Tieteenalana tulevaisuudentutkimus profiloitui vuonna 1992, kun Turun kauppakorkeakoulun yhteyteen perustettiin Tulevaisuuden tutkimuskeskus ja myöhemmin Tulevaisuudentutkimuksen VerkostoAkatemia (TVA), joka on suomalaisten yliopistojen ja korkeakoulujen yhteinen tulevaisuudentutkimuksen opetusverkosto. Näiden toimijoiden keskeisimmät tehtävät ovat perustutkimuksen tekeminen, metodologinen kehitystyö, sekä tulevaisuudentutkimuksen akateeminen opetus. (Kamppinen ym. 2002, 7-9,11.)

#### 4.2 Tulevaisuudentutkimuksen keskeisimpiä käsitteitä

Koska tulevaisuudentutkimus on oma tieteenalansa, on sille olemassa joukko alaan kuuluvia käsitteitä. Nuoren ikänsä vuoksi tämän tieteenalan käsitteet ovat vielä osittain työn alla. Nykyisten käsitteiden avulla tulevaisuudentutkimus tieteenalana kuitenkin jäsentyy. (Kamppinen ym. 2002, 17.)

Yleinen peruskäsite on mahdolliset maailmat, joka tarkoittaa mahdollisia tapahtumainkulkuja, jonka mukaan asiat saattavat mennä jonkun toimijan toimenpiteillä tai niistä huolimatta. Mahdollinen maailma koostuu maailmantilasta ja reitistä, joka johtaa kyseiseen maailmaan. Nykyisyys on eräs maailmantila ja historian kanssa se on eräs mahdollinen maailma. Reittejä maailmojen välillä sanotaan tulevaisuuspoluiksi. Nämä reitit ovat tehtyjä toimenpiteitä, jotta kyseiseen maailmaan päästään, sekä myöskin reunaehtoja sinne pääsulle. Mahdollisten maailmojen sisällöt ja niihin liittyvät riskit vaihtelevat ja sen vuoksi ne ovat näkökulmasta riippuen joko haluttuja tai vältettäviä. Erilaisilla mahdollisilla maailmoilla on myös erilaiset edellytykset, joista on myöskin vaihtelevasti tietoa. Tietoa mahdollisista maailmoista ja niihin liittyvistä edellytyksistä sanotaan tulevaisuustiedoksi. (Kamppinen ym. 2002, 26-27.)

Skenaariot tarkoittavat erityisen merkittäviä toteutettavissa olevia mahdollisia maailmoja, joihin halutaan kiinnittää erityistä huomioita. Ne voivat olla erityisen houkuttelevia tai erityisen katastrofaalisia mahdollisia maailmoja, kuitenkin sellaisia, jotka on hyvä ottaa huomioon tulevaisuudessa. Skenaarioiden ominaisuuksista yritetään päästä selville lisäämällä tulevaisuuspolkuja näiden ja nykyhetken välille. Skenaarioita ja niihin liittyviä strategioita tulevaisuudentutkijat luovat yhdessä niiden kanssa, ketä kyseinen mahdollinen maailma koskee. (Kamppinen ym. 2002 27, 31-32.)

Tulevaisuudentutkijat puhuvat myös uhkakuvista, uhkaskenaarioista ja riskimaisemista. Ne tarkoittavat tulevaisuuspolkuja, joihin liittyy uhkia ja ei-toivottujen asioiden toteutumista. Heikot signaalit ovat tulevaisuudesta nykyhetken kantautuvia vertauskuvallisia piirteitä, jotka ovat hallittavissa ja näin olleen ennakoitavissa. Piirteiden avulla voidaan siis arvioida seurauksia ja jäljittää näitä signaaleja. (Kamppinen ym. 2002, 32.)

Trendit ovat yleinen termi niin tulevaisuudentutkijan, kun tavallisenkin ihmisen suusta. Ne ovat nykyhetken piirteitä, joiden uskotaan jatkuvan jollakin tietyllä tavalla tulevaisuudessa. Megatrendit ovat vähäisempiä, mutta trendejä vahvempia ja laajempia, jotka voimistuvat ajan myötä. Esimerkkejä megatrendeistä ovat muun muassa globalisaatio ja hyvinvointivaltio. (Kamppinen ym. 2002, 33.)



#### 4.3 Tulevaisuudentutkimuksen tarkoitus ja hyödynnettävyys

Tulevaisuudentutkijat eivät ennakoivat vain yhtä tulevaisuutta, vaan pohtivat eri vaihtoehtoja eli mahdollisia tulevaisuuksia. Tutkimusta voidaan käyttää myös maailmojen muuttamiseen, mutta ei ilman ymmärrystä siitä, mihin suuntaan maailma on realistisesti menossa, mihin se voi edetä, sekä millaisilla toimenpiteillä muuttaminen on mahdollista. Tulevaisuudentutkijoilla on käytössään teknistä ja tieteellistä ymmärrystä, joiden pitäisi mahdollistaa ennakkoinnin ja tutkimusten teon. Tutkijan tulisi tietää mahdollisimman kattavasti asiaankuuluvista seikoista, jotka ovat fysikaalisia, biologisia, psykologisia, taloudellisia ja sosiaalisia. (Kamppinen ym. 2002, 19-20, 25.)

Tulevaisuudentutkimuksessa ennakkointi on keskeisessä osassa, mutta se ei ole sen ainut tehtävä. Tulevaisuudentutkimuksessa on myös tärkeää pohtia, mitä tulisi tehdä, jotta tulevaisuus toteutuisi kohti asettamiamme päämääriä uhkia välttämällä. Professori Mikael Wexonius käytti tästä asiasta termiä huolenpito eli providentia jo vuonna 1960. Hänen mukaansa maailmasta huolehditaan inhimillisen toiminnan kautta. (Kamppinen ym. 2002, 7-9.)

Tapahtumien ennakkointi on aina kiinnostanut ihmisiä ja se on tärkeää monilla eri elämän osa-alueilla. Sen avulla pystyy valmistautumaan, ymmärtämään ja jakamaan resursseja valmistautuen tulevaan. Sitä on tarvittu monilla elämäalueilla, joissa ihmisten päätöksillä on ollut vaikutusta tapahtumien kulkuun. Käytännönläheisiä asioita, joissa tulevaisuuden tutkimista on aikanaan tarvittu ovat muun muassa maanviljely, sairauksien hoito ja metsästys. Nämä kaikki ovat tarvinneet omat asiantuntijansa ennustamaan tulevaa. (Kamppinen ym. 2002, 20-21.)

Tulevaisuuden pohdinta on arkielämässä varsin normaalia. Tavalliset ihmiset hankkivat tietoa tulevaisuudesta keskustelemalla toistensa kanssa, sekä seuraamalla tiedotusvälineitä. Näiden tietojen perusteella he muodostavat mielikuvan asioista ja asennoituvat niiden mukaan. Asiantuntijat puolestaan käyttävät järjestelmällisesti tutkimuksia ja menetelmiä, joiden tarkoituksena on toteuttaa kattavia skenaarioita, joissa eri puolet asiasta on otettu huomioon. He kartoittavat arvoja, tosiasioita ja ristiriitoja päämäärätietoisesti. (Kamppinen ym. 2002, 21-23, 25.)

Nykyään yhä useampi yritys on omaksunut tulevaisuustyöskentelyn osaksi strategista toimintaa ja ottanut sen mukaan tärkeiden toimintojen yhteyteen. Se on lähes välttämätöntä, sillä elämme nopeiden muutosten murrosaikaa, jolloin tulevaisuus tulee jo lähes nykyhetkeen. Dazzle Oy toteutti vuonna 2007 haastatteluita 30 suomalaiselle yrityspäätäjälle, jonka tarkoituksena oli muun muassa selvittää kuinka laajalti yrityksissä mietitään tulevaisuutta.

Haastatteluiden yhteenvedoista kävi ilmi, että tulevaisuustyöskentely nähtiin tarpeelliseksi, mutta sille ei tuntunut löytyvän tarpeeksi aikaa. Yhteenvedosta kuitenkin selvisi, että tulevaisuuden pohdinta kuuluu osana johtoryhmän strategiatyöskentelyä, jossa painopiste on lähitulevaisuudessa ja omassa toimialassa. (Mannermaa 2004,11; Suomalaisten yritysten tulevaisuuden menestystekijät 2007.)

## 5 Tutkimuksen kulku

Tämän opinnäytetyön tutkimustavoitteena oli selvittää minkälaisia muutoksia rekrytointialaan tulee tulevaisuudessa. Rekrytointialan yleistilanteen kartoittamisen lisäksi tutkimuskohteena olivat rekrytointimenetelmät ja -kanavat. Tutkimus toteutettiin käyttämällä delfoi-menettelmaa. Tässä luvussa kerrotaan kuinka tutkimus eteni ja esitellään menetelmä, jolla tutkimus toteutettiin. Luvussa kerrotaan myös tutkimuksen kohderyhmästä ja aineiston analysoinnista, sekä tutkimuksen luotettavuudesta.

### 5.1 Työn toteutusvaiheet

Opinnäytetyön työstäminen alkoi syyskuussa 2011 aiheen pohdinnalla ja suunnittelulla. Suunnitteluvaihe sisälsi ideointia, aiheanalyysin ja tutkimussuunnitelman tekemisen ja se kesti pari kuukautta. Sen aikana alkoi jo teoreettisen taustan kerääminen. Aiheen ja tutkimusmenetelmän valinta varmistui lokakuussa. Loppuvuosi 2011 meni tutustuessa niin rekrytointiin, kuin tulevaisuudentutkimuksenkin teoriaan.

Asiantuntijoiden kontaktointi alkoi alkuvuodesta 2012, joka koettiin loppuvuotta rauhallisemmaksi ajaksi rekrytointialalla. Samanaikaisesti jatkui teoreettisen taustan kerääminen ja kyselyn hahmottelu aloitettiin. Ennen lopullista kyselyä toteutettiin pilottikysely. Kyselyt toteutettiin sähköpostilla helmi- ja maaliskuussa. Kyselyiden jälkeen tulokset koottiin yhteen ja ne analysoitiin.

### 5.2 Tutkimusmenetelmä delfoi

Tulevaisuudentutkimukseen on kehitetty erilaisia menetelmiä, joiden avulla ennakointi onnistuu. Paljon käytetty menetelmä on Delfoi-kyselytutkimus, jota tässä työssä käytettiin. Osa tutkijoista käyttää tutkimusmenetelmästä nimeä delfi, osa delfoi. Tässä työssä menetelmä kulkee nimellä delfoi. (Kamppinen ym. 2002, 31; Mannermaa 1999, 146.)

Delfoin juuret ovat niin ikään tulevaisuusajattelun lailla Kreikassa. Tarinan mukaan Gaia, maan jumalatar asui Delfoissa Keirassa lohikäärmeen Pythoksen suojelemana. Delfoi nimi tuli delfiineistä. Zeuksen poika Apollo teki itsestään valtiaan tapettuaan Pythoksen. Hänestä tuli

kuuluja kauniin ulkonäkönsä ja harvinaisen kykynsä ansiosta, mikä oli tulevaisuuden ennalta näkeminen. Apollo muutti itsensä delfiiniksi hankkiakseen ensimmäiset papit oraakkeilleen, jotka olivat merimiehiä eli sen ajan monitietäjiä. Apollon ennustuksia välittivät Pythiaat eli Delfoin oraakkelit, joita sitten papit tulkitsivat. Delfoista kehittyi Antiikin Kreikassa ”tulevaisuuskeskus” ja samalla myös eräänlainen ”historian elävöittämiskeskus”. Sinne on ikuistettu tärkeät tapahtumat maalausten ja kuvapatsaiden muodossa. (Kamppinen ym. 2002, 204.)

Ensi kertaa delfoi-tekniikka- nimeä alettiin käyttää 1950-luvulla Rand-yhtiössä Yhdysvalloissa tarkoittamaan menettelytapaa, jonka tarkoituksena on tuottaa yhdenmukainen mielipide asiantuntijoilta peräkkäisten kysymysten ja kontrolloinnin avulla. Tekniikka on asiantuntijoiden kannanottojen keruumetelmä, jolla on pyritty arvioimaan ja ennakoimaan tulevaa, sekä kehityksen mahdollisuuksia. Menetelmässä ”oraakkeleina” eli kyselyyn vastaajina toimivat milloin minkäkin asian asiantuntijoiksi luokitellut henkilöt. Menetelmän laajuus voi vaihdella yksinkertaisesta kyselystä komiteatyöskentelyyn, jossa asiantuntijat saattavat hioa kantaansa jopa sadoissa kokouksissa. (Kamppinen ym. 2002, 205; Mannermaa 1999, 146.)

Delfoi-menetelmällä on kolme keskeistä piirrettä, jotka ovat tunnistamattomuus, monta kierrosta ja palaute. Vastaukset säilyvät luottamuksellisena ja on mahdollista, että vastaajat pysyvät anonyymeinä toisilleen. Monta kierrosta tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa on useampia kierroksia, jolloin asiantuntijoilla on mahdollisuus korjata tai tarkentaa mielipiteitään. Korjaukset mielipiteisiin perustuvat kierroksilta tuleviin palautteisiin, jotka kyselyn tekijä jakaa kierrosten välillä. Poikkeaviin mielipiteisiin pyydetään myös lisäperusteluja. (Kamppinen ym. 2002, 206-207.)

### 5.2.1 Delfoi-tekniikan vaiheet

Delfoi-tekniikka etenee vaiheittain ja tutkimus muodostuu yhteensä kahdeksasta eri vaiheesta. Ensimmäinen vaihe on aiheen valinta ja tutkijaryhmän kokoaminen. Olisi hyvä, jos tutkijaryhmään kuuluisi henkilö, jonka asiantuntijat tuntevat tai tietävät. Tämä siitä johtuen, että panelisteja on helpompi saada siinä tapauksessa mukaan projektiin. (Kamppinen ym. 2002, 218-219; Mannermaa, M. 1999. 149.)

Toisessa vaiheessa tuotetaan kyselylomake, muotoillaan sitä, sekä tehdään mahdollinen pilottikysely. Kyselylomakkeen tekemisessä on tärkeää saada kysymykset oikeaan muotoon ja karsittua epäselvät ilmaisut. Pilottikyselyn avulla saadaan tietoa siitä, ovatko kysymykset oikeanlaisia, varsinkin jos siihen vastaaja on myös kyseisen aihealueen asiantuntija. (Mannermaa 1999, 150.)

Kolmannessa vaiheessa valitaan paneeliin osallistuvat asiantuntijat. Heidän tulisi koostua joukosta, jotka ovat toisistaan riippumattomia henkilöitä, jotka pystyisivät vastaamaan ja esittämään arvioita tutkittavasta asiasta niin sanottua tavallista ihmistä paremmin. Paneeliin on valittava tutkimuksen kannalta oikeat ihmiset ja heidät on myös saatava sitoutumaan prosessiin, koska tutkimus on monivaiheinen. (Kamppinen ym. 2002, 217-218; Mannermaa 1999, 150-151.)

Neljännessä vaiheessa toteutetaan ensimmäinen kyselykierros. Kyselylomakkeen voi toimittaa postitse tai sähköisesti. Vastaajille kerrotaan aika johon mennessä vastaukset tulisi palauttaa. Vastaukset kootaan yhteen ja tulkitaan niiden yksimielisyyttä. Mikäli vastauksissa huomataan poikkeavuutta, niitä tulkitaan siten, että äärimmäiset vastaukset voivat johtua kahdesta syystä. Vaihtoehdot ovat, että äärimmäisiä vastauksia vastannut joko tietää asiasta jotain enemmän kuin muut tai sitten vähemmän kuin muut. (Mannermaa 1999, 150-151.)

Viidennessä vaiheessa äärimmäisiä vastauksia antaneille lähetään tieto heidän niin sanotusta poikkeavuudestaan ja pyydetään vastauksille lisää perusteluja. Tarkoituksena on siis selvittää syitä poikkeavalle vastaukselle. Lisäperustelut käsitellään ja vastaukset lisätään ensimmäiseltä kyselykierrokselta saatuun aineistoon. (Mannermaa 1999, 151-152.)

Seuraavassa vaiheessa ensimmäisen kierroksen tuloksista kootaan yhteenveto, jossa arvioidaan tuloksia ja joka lähetetään panelisteille. Palautteesta ilmenee myös poikkeavien vastausten antaneiden panelistien erityisperustelut poikkeaville vastauksille. Tässä yhteydessä on myös syytä mainita milloin toinen kyselykierros alkaa. (Mannermaa 1999, 152.)

On myös mahdollista järjestää ensimmäisen kyselykierroksen jälkeen työseminaari panelisteille. Seminaarissa arvioidaan kyselystä saatuja tuloksia, sekä esitetään perusteluja keskeisimmille arvoille. Seminaarin pitäminen toki rikkoo anonymiteetin, joka on osaltaan tärkeää delfoi-tekniikan käytössä. Tässä vaiheessa myös mahdollisesti uudelleen muotoillaan kysymyksiä toista kyselykierrosta varten. (Mannermaa 1999, 152.)

Kun ensimmäinen kierros on käsitelty loppuun saakka, on vuorossa toinen kyselykierros. Kyselyyn liitetään mahdollisia ensimmäisellä kierroksella esiin nousseita lisäkysymyksiä, mutta ideaalitulanteessa kyselylomake on sama myös toisella kierroksella. Muuttumattoman kyselylomakkeen tarkoituksena on, että vastaajat pohtisivat samoja asioita uudelleen tulleen palautteen myötä, sekä tarkentaisivat mielipiteitään, mikäli on tarpeellista. (Kamppinen ym. 2002, 206; Mannermaa 1999, 152.)

Viimeinen vaihe on saatujen vastausten kokoaminen. Alun perin tavoitteena on ollut yksimielisyyden kasvaminen kierrosten välissä, mutta nykyisin pyritään siihen, että vastaukset eivät enää muuttuisi kierrosten välillä ja näin ollen tuottaisi uutta informaatiota. Kyselykierroksia voi myös jatkaa ja niitä pitäisikin jatkaa niin kauan, kunnes vastaukset eivät enää juurikaan muutu. Kyselystä saadaan vastauksena tulokset, jotka lopulta analysoidaan. (Mannermaa 1999, 152.)

### 5.2.2 Delfoi-tekniikan käyttötarkoitus

Alun perin delfoi-tekniikkaa on käytetty tuottamaan mielipiteiden yksimielisyyttä asiantuntijaryhmässä. Taustaa tälle on se, että tietyn asian asiantuntijat tiesivät asiasta kadunmiestä enemmän ja olivat valmiina esittämään tietonsa. Laadun arveltiin parantuvan, kun vastauksia pystyi korjaamaan kierroksilla. Nykyään tavoitteena ei ole niinkään saavuttaa yksimielisyyttä, vaan tuoda esille uusia ja tuoreita näkökulmia. Tavoitteena on myös saada muut asiantuntijat reagoimaan muiden mielipiteisiin. (Mannermaa 1999, 146; Rubin 2009.)

Delfoin avulla pystytään suunnittelemaan ja tekemään päätöksiä, mutta se soveltuu myös tuottamaan tulevaisuusarvioita, ilman suoraa tarkoitusta suunnitteluun tai päätöksentekoon. Delfoi-tutkimuksella voi tuottaa myös referenssiskenaarioita, joita käytetään pohjana, kun tuotetaan erilaisiin olettamuksiin pohjautuvia skenaarioita. (Kamppinen ym. 2002, 207.)

Erityisesti teknologian mahdollisuuksien selvittämiseen on kehitetty normaalista delfoista eroava argumentoiva delfoi-tekniikka, jonka tarkoituksena ei ole niinkään hakea yksimielisyyttä, vaan ratkaisumalleja ja näkökohtia, joista panelistit ovat eniten eri mieltä. Menetelmällä on saatu monipuolisia ja realistisia tuloksia, valitsemalla asiantuntijoiksi henkilöitä, jotka täydentävät toisiaan. Menetelmässä käytetään lomakekyselyn lisäksi myös haastattelua, joiden perusteella asiantuntijapaneeleja on täydennetty. (Kamppinen ym. 2002, 213-214.)

Pääasiallisena ja suurimpana sovellutusalueena delfoi-menetelmällä on alun perin ollut tutkia teknologian kehitystä ja sitä käytetään nykyäänkin siihen tarkoitukseen. 2000-luvulla sitä on käytetty paljon myös koulutustarpeiden ennakointiin. Muita tutkimuskohteita on ollut muun muassa julkinen terveydenhuolto, kirjastojen tulevaisuus ja USA:n lentoliikenne. Kymmenen vuotta aiemmin ajankohtaisia tutkimuskohteita olivat muun muassa lääkeaineiden kehitys, työmarkkinoiden kehitys ja toimistotyön tulevaisuus. (Kamppinen ym. 2002, 207-209.)

Delfoi-menetelmä valittiin tähän tutkimukseen siitä syystä, että sen avulla pystyy tuottamaan yleisiä tulevaisuusarvioita. Vaikka menetelmä on monivaiheinen, se on myös hyvin selkeä ja

sen takia helppo toteuttaa. Lukuisat sovellutusalueet takaavat sen, että se on helposti muunneltavissa.

### 5.3 Tutkimuksen kohderyhmä

Delfoi-menetelmässä asiantuntijoiksi soveltuvat tavalla tai toisella asiantuntijoiksi luokitellut henkilöt. He toimivat menetelmässä tulevan kehityksen oraakkeleina. Asiantuntemus ei ole yksiselitteinen ilmiö, sillä asiantuntemus voi kohdistua eri asioihin ja näkemykset voivat erota laajuudellaan. Paneelia tulisi käsitellä ryhmänä, joka voi koostua niin sanotusti eri tason osaajista, kuitenkin alansa asiantuntijoista. Henkilöiden tulee olla sellaisia, joiden mielipide halutaan tietää. (Delfoi-menetelmä; Kamppinen ym. 2002, 217-218; Mannermaa 1999, 150-151; Menetelmä 2010.)

Paneeliin koko voi vaihdella kymmenestä hengestä yli sataan. On kuitenkin esitetty, että 10-20 hengen muodostama paneeli on riittävän suuri menetelmän toteuttamiseen. Asiantuntijamenetelmää käytettäessä asiantuntijoiden laatu korvaa määrän. (Kamppinen ym. 2002, 217-218; Mannermaa 1999, 150-151.)

Tämän tutkimuksen kohderyhmässä oli kymmenen rekrytointialan asiantuntijaa kymmenestä eri rekrytointialan yrityksestä. Mukana oli taustaltaan hyvin erilaisia henkilöitä; konsulteista toimitusjohtajiin. Kokemus rekrytointialasta näillä henkilöillä vaihteli puolesta vuodesta kahteenkymmeneen vuoteen. Nämä valinnat olivat tarkoituksenmukaisia, jotta tulokset olisivat monipuolisia ja näkökulmat mahdollisimman laajoja. Asiantuntijoiden erilainen kokemus ja näkemys tekivät vastauksista mielenkiintoisia. Asiantuntijoiden mukaan saamiseksi hyödynnettiin osittain olemassa olevia kontakteja.

### 5.4 Kysely

Sana kysely tulee englanninkielen sanasta survey, joka tarkoittaa sellaisia kyselyn, haastattelun ja havainnoinnin muotoja, joissa aineistoa kerätään järjestelmällisesti ja kyselyyn vastaavat muodostavat tietyn otoksen ja näytteen tietystä perusjoukosta. Kyselyn hyötyinä pidetään sitä, että sillä voi kerätä tietoa laajalta joukolta ja samanaikaisesti erilaisia asioita. Heikkouksia kyselyssä on muun muassa vastaajien motivaatio ja paneutuminen vastaamiseen. Kyselyn avulla voidaan kerätä tietoa tosiasioista, käyttäytymisestä ja toiminnasta, tiedoista, arvoista, asenteista, sekä uskomuksista, käsityksistä ja mielipiteistä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 193-197.)

Kyselyn tekeminen on aikaa vievää. Aineiston kerääminen voidaan jakaa posti- ja verkkokyselyyn, sekä kontrolloituun kyselyyn. Posti- ja verkkokyselyssä kyselylomake

lähetetään vastaajalle postissa tai sähköisesti. Kontrolloidussa kyselyssä lomake viedään henkilökohtaisesti ja tietoa siitä pohjustetaan tai sitten kyselyn laatija hakee lomakkeet henkilökohtaisesti ja keskustelee mahdollisesti tutkimukseen liittyvistä kysymyksistä. (Hirsjärvi ym 2009, 197.)

Kysymykset voidaan jakaa muodoltaan kolmeen kategoriaan, joita ovat avoimet kysymykset, monivalintakysymykset, sekä asteikkoihin eli skaaloihin perustuvat kysymykset. Avoimissa kysymyksissä esitetään vain kysymys ja jätetään tilaa vastaukselle. Se sallii vastaajan ilmaista itseään omin sanoin. Monivalintakysymyksissä tutkija on laatinut vastausvaihtoehdot, joihin vastaaja merkitsee kantansa joko rastilla tai rengastamalla. Vaihtoehtona on myös, että monivalintakysymyksessä on vaihtoehto muuta/ miten, johon vastaaja saa vastata oman vaihtoehdonsa, mikäli sitä ei ole valmiina vaihtoehtona. Monivalintakysymykset helpottavat vastausten käsittelemistä, vertailua, sekä tuottaa vähemmän kirjavia vastauksia. Asteikkoihin perustuvissa kysymyksissä vastaaja valitsee miten voimakkaasti hän on samaa tai erimieltä. Asteikot ovat tavallisesti 5- tai 7-portaisia ja vaihtoehdot muodostavat nousevan tai laskevan skaalan. (Hirsjärvi ym 2009, 200.)

Kyselylomakkeen on tärkeä olla selkeä ja epäselviä ilmauksia on syytä välttää. Kysymykset kannattaa pitää yksinkertaisina ja välttää sitä, että kahta asiaa kysytään samassa kysymyksessä. Lyhyet kysymykset ovat parempia kuin pitkät ja sanavalinnat tulee pitää yksinkertaisina. Järjestys on myös tärkeää; helpot kysymykset alkuun ja yksityiskohtaisemmat loppuun, näin vastaaminen ei tunnu niin vaikealta. Johdattelevia kysymyksiä on syytä välttää aidon vastauksen saamiseksi. Kyselyn pitäisi olla sellainen, että sen saa täytettyä puolessa tunnissa. (Hirsjärvi ym. 2009, 202-203.)

Tässä tutkimuksessa kyselyn hahmottelu lähti liikkeelle aihealueiden kokoamisella ja niiden asioiden listaamisella, joita haluttiin tutkia ja mihin haluttiin saada vastauksia. Kysymysten muoto ja laajuus muuttui, sekä tarkentui matkan varrella. Kysymysmuodoksi valittiin avoimet kysymykset, sillä se koettiin parhaimmaksi vaihtoehdoksi, jotta vastaajilta saataisiin mahdollisimman laaja mielipide esiin. Avoimet kysymykset mahdollistavat vapaan mielipiteen ilmaisun ja vastaaja voi esittää asiansa sillä tavoin kuin haluaa.

Tutkittavat aiheet jaettiin kolmeen teemaan. Ensimmäisenä oli rekrytointialan tulevaisuus yleisesti. Toisena oli rekrytointimenetelmät ja kolmantena rekrytointikanavat. Kyselyn alussa oli muutama taustakysymys, joissa kysyttiin asiantuntijan nimeä, yritystä, titteliä ja kokemusta rekrytointialalta.

Pilottikysely toteutettiin toimeksiantajayrityksen edustajalle. Saatujen kommenttien ja tarkennusten perusteella kysymyksiä vielä muokattiin. Valmis kyselylomake löytyy liitteenä

(liite 1). Kysely toteutettiin sähköpostilla. Kyselyn mukana lähetettiin vielä hieman tarkempaa tietoa tutkimuksen kulusta ja itse tutkimusmenetelmästä. Mukana oli myös vastausajan pituus.

Kommunikointi vastaajien kanssa oli toimivaa ja kyselyn kaksi kierrosta saatiin toteutettua. Vastaukset olivat tarpeeksi kattavia analysoitavaksi ja olettamuksia rekrytointialan tulevaisuuden suunnista voitiin havaita. Kysely toteutettiin siinä järjestyksessä, kun se teoriassa kuuluukin mennä, työseminaria lukuun ottamatta.

## 5.5 Aineiston analysointi

Analyysillä pyritään tiivistämään ja selkeyttämään kerätty aineisto, kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Kvalitatiiviseen aineistoon voi suhtautua kahdella eri tapaa; analyysiä voi tehdä sellaisesta lähtökohdassa, jossa esiin tulleet asiat kertovat vääristelemättä todellisuudesta tai sellaisella, että tulokset ovat suhteellisia. Suhtautumistapa riippuu omasta tutkimusintressistä ja - tavoitteesta. (Eskola & Suoranta 2005, 137, 141.)

Laadullisen aineiston tulkitsemiseen on kaksi periaatteellista lähestymistapaa. Ensimmäisessä pitäydytään tiukasti aineistossa, analysoidaan ja tulkitaan sitä. Toinen tapa on pitää aineistoa teoreettisen ajattelun lähtökohtana ja apuvälineenä. Laadullisen tutkimuksen ongelmallisin vaihe on tulkintojen tekeminen, johon ei löydy minkäänlaista muodollista ohjetta. Tulkinta on lopulta kiinni tutkijan omasta tieteellisestä mielikuvituksesta. (Eskola & Suoranta 2005, 145.)

Aineiston analysointi lähtee liikkeelle aineiston purkamisesta ja järjestämisestä, sekä aineiston analysointitavan valitsemisesta. Laadullisen aineiston analyysimenetelmiä on paljon ja niitä kehitellään jatkuvasti lisää. Yleisiä menetelmiä ovat kvantitatiiviset analyysitekniikat, teemoittelu, tyypittely, sisällön erittely, diskursiiviset analyysitavat ja keskusteluanalyysi. (Eskola & Suoranta 2005, 150, 160.)

Tässä tutkimuksessa aineistoon suhtauduttiin suhteellisesti. Koska kyseessä on tulevaisuudentutkimus, ei voida olettaa vastaajien vastausten olevan todellisuutta siitä, miten asiat tulevat menemään. Aineistoa lähestyttiin siten, että pääpaino on aineistossa ja sen tuloksissa. Analysointimenetelmäksi valittiin tyypittely.

Tyypittely on perinteinen laadullisen aineiston analysointimenetelmä, jossa aineisto ryhmitellään typeiksi etsimällä samankaltaisuuksia, jolloin aineisto esitellään yhdistettyjen tyyppien avulla. Tyypittely edellyttää kuitenkin aina jäsentämistä eli niin sanottua teemoittelua. Parhaimmillaan tyypit kuvaavat laajasti ja mielenkiintoisesti, kuitenkin osittain



tiivistäen aineistoa. Tyypittelyssä voidaan erottaa ainakin kolme erilaista tapaa muodostaa tyyppejä. Nämä ovat autenttinen, yhdistetty ja mahdollisimman laaja tyyppi. (Eskola & Suoranta 2005, 181-182.)

Autenttinen tyyppi on yhden vastauksen sisältävä tyyppi, joka on esimerkkinä laajemmasta aineiston osasta. Yhdistetty tyyppi on yhtä kuin mahdollisimman yleinen tyyppi. Siihen on otettu mukaan vain sellaisia asioita, jotka esiintyvät kaikissa tai suurimmassa osassa vastauksista. Mahdollisimman laaja tyyppi taas on sellainen, johon on otettu mukaan asioita useammasta tai kenties vain yhdestä vastauksesta, joka on mahdollinen, mutta ei sellaisenaan todennäköinen. (Eskola & Suoranta 2005, 182.)

Kyselylomakkeessa aiheena ollut rekrytointi oli jaettu kolmeen osaan ja aineiston analysointi lähti liikkeelle teema kerrallaan, jolloin vastaukset oli jaettu samaa ja eri mieltä oleviin tyyppeihin. Jossain tapauksissa vastausvaihtoehtoja oli useita ja monen suuntaisia, ettei jaottelu ainoastaan kahteen tyyppiin ollut millään mahdollista. Tuloksia esiteltäessä käytettiin eniten mahdollisimman laajaa tyyppiä, jotta kaikkien vastanneiden mielipiteet tulevat esille. Johtopäätöksissä sen sijaan käytettiin eniten yhdistettyä tyyppiä, jolloin yleisimmät mielipiteet voitiin koota mahdollisimman yhdenmukaisiksi kokonaisuuksiksi ja ne oli helposti verrattavissa tietoperustaan.

## 5.6 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusta tehtäessä on aina syytä pohtia sen luotettavuutta. Vaikka virheiden syntymistä pyritään välttämään, saattaa luotettavuus olla vaihtelevaa. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analysointi ja tulkinta on paljon vapaampaa ja niitä on vaikeampaa erottaa toisistaan kuin määrällisessä tutkimuksessa. Tästä syystä on tärkeää raportoida tutkimuksen etenemisestä tarkasti. (Eskola & Suoranta 2005, 208; Hirsjärvi ym. 2009, 232-233; Willberg 2009.)

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan mitata erilaisin menetelmin, kuten toistamalla tutkimus, sekä arvioimalla eri näkökulmista. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan subjektiviteetti eli, että analysointi ja tulkinta on hänen omaansa. Hirsjärven ym. (2009, 232) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen etenemisestä ja toteuttamisesta vaihe vaiheelta. On myös syytä perustella vastauksista esiin nousseiden tulkintojen päätelmät ja syyt miksi tutkija esittää ne. (Eskola & Suoranta 2005, 210; Hirsjärvi ym. 2009, 232-233.)

Delfoi-tutkimuksessa tutkimuksessa saatuja kannanottoja ja tuloksia on syytä pohtia myös kriittisesti. On tärkeää, että näkemyksen esittäjää ei voida tunnistaa, mutta on pohdittu sitä,

ovatko joidenkin vastaajien vastaukset sellaisia, jotka muokkaavat yleistä mielipidettä heille edulliseen suuntaan. Saattaa myös vaihdella miltä kannalta asiantuntijat tarkastelevat tulevaisuutta. Tutkimusta suunniteltaessa nämä asiat on hyvä ottaa huomioon ja tehdä tutkimuksesta mahdollisimman selkeä vastaajille. (Kamppinen ym. 2002, 211.)

Tässä tutkimuksessa luotettavuutta pyrittiin parantamaan työn etenemisen tarkalla selostuksella ja tulosten mahdollisimman laajalla avaamisella. Vastaajille pyrittiin antamaan tarkka seloste siitä, mihin he ovat osallistumassa ja mitä on tulossa. Luotettavuutta parantaa myös se, että tutkija pyrkii tekemään selväksi sen, mikä on hänen omaa tulkintaansa.

## 6 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksesta saadut tulokset. Kysymykset oli jaettu kolmeen teemaan, jotka olivat rekrytointiala yleisellä tasolla, rekrytointimenetelmät ja rekrytointikanavat. Vastaukset käsitellään tässä samaisessa järjestyksessä teema kerrallaan. Kyselyn ensimmäiseltä kierrokselta vastaukset olivat monipuolisempia ja laajempia, kuin toisella kierroksella. Toinen kierros toi enemmänkin vahvistusta ensimmäiselle ja mielipiteet eivät enää muuttuneet. Molempien kierroksen tulokset on kuitenkin eritelty, jotta tuloksista käy ilmi mitä tarkennuksia toisella kierroksella tuli.

### 6.1 Delfoi-kyselyn ensimmäisen kierroksen vastaukset

Ensimmäinen kyselykierros sai asiantuntijoilta hyvän vastaanoton. Palautteen perusteella kysely oli mielenkiintoinen, kysymykset oli monipuolisesti rakennettu, sekä lähes oikealla tavalla muotoiltu. Asiantuntijat vastasivat kyselyyn ajallaan muutamaa muistutusta lukuun ottamatta.

Panelistit olivat pääasiassa perehtyneet vastaamiseen. Vastaukset olivat osittain hyvinkin laajoja ja moniulotteisia. Tuloksena saatiin vastauksia monipuolisesti ja ne olivat hyvänä pohjana toiselle kierrokselle.

#### 6.1.1 Rekrytointiala tulevaisuudessa

Ensimmäisenä aihealueena oli rekrytointiala yleisellä tasolla. Vastauksista kävi yksimielisesti ilmi, että rekrytointiala tulee kasvamaan tulevaisuudessa. Yritysten todelliset tarpeet puoltavat alan kasvua, sillä rekrytointiprosessi on aikaa ja energiaa vievää ja oikeanlaisen osaamisen löytäminen on vaikeaa. Rekrytointiyrityksiä tulee lisää ja niiden välinen kilpailu kovenee. Yritysten tulee kohdentaa ja erikoistua enemmän tiettyihin palveluihin, jotta erottautuminen kilpailijoista on mahdollista. Tässä kilpailussa heikoimmat toimijat

karsiutuvat pois. Samalla kun uusia toimijoita tulee, alasta tulee modernimpi ja innovatiivisempi. Rekrytointialan kasvun myötä myös sen lainsäädäntöä tullaan tarkentamaan ainakin vuokratyövoiman käyttöön liittyen.

Sosiaalisen median merkityksen kasvu nousi lähes jokaisella asiantuntijalla esiin. Viestinnän ja vuorovaikutuksen rooli ja merkitys kasvavat samalla, kun sosiaalisen median käyttö tulee kasvamaan. Rekrytointiprosessi sähköistyy, sähköisten kanavien käyttö kasvaa, ja näin ollen myös passiivisia hakijoita on helpompi löytää. Suunta on se, että tulevaisuudessa rekrytoijat hakevat enemmän työntekijöitä, kuin työnhakijat töitä, koska työntekijöiden profiilit ovat julkisista lähteistä löydettävissä ja rekrytoijien ulottuvilla. Sosiaalinen media tuo viestintään läpinäkyvyyttä, joten eri toiminnot, kuten markkinointi ja viestintä tulevat tiivistämään yhteistyötään yhdessä henkilöstöhallinnon kanssa, tavoitteena tehokas yhteistyö ja yhtenäisyys.

Kilpailu oikeanlaisesta osaamisesta kovenee. Oikeanlaisesta osaamisesta on pulaa ja rekrytoijilta vaaditaan enemmän osaamista ja työtä, jotta oikeanlaiset henkilöt ja potentiaali tavoitetaan. Alalla vaaditaan tämän myötä parempaa kohderyhmätuntemusta, joka tulee lisääntymään. Hauista tulee enemmän kohdennettuja, työpaikkailmoitusten näkyvyyttä rajataan ja ne julkaistaan vain tietyille kohderyhmälle suuren massan sijaan. Myös globaali toiminta tulee lisääntymään työmarkkinoilla, kun oikeanlaista osaamista haetaan ulkomailta. Ulkomaalaisten verkostojen merkitys siis kasvaa ja varsinkin asiantuntijatasolla työvoiman liikkuminen maiden välillä tulee kasvamaan, joten rekrytointimarkkinat laajenevat.

Työnantajamielikuvan merkitys kasvaa samalla, kun osaavista henkilöistä kilpaillaan. Hyvä työnantajamielikuva nähdään keinona erottua kilpailijoista ja sen rakentamiseen tullaan panostamaan enemmän. Markkinoinnissa otetaan enemmän huomioon imagoon vaikuttavat tekijät.

Epätyypilliset ja eri pituiset työsuhteet tulevat yleistymään tulevaisuudessa. Työsuhteista tulee enemmän projektiluontoisia ja nopeiden rekrytointien tarve kasvaa. Tämä lisää painetta, sekä työnantajille, että rekrytoijille, mutta myös työnhakijoille. Yritykset sen sijaan haluavat yksittäisten toimeksiantojen sijaan pidempiaikaisempaa ja tiiviimpää yhteistyötä rekrytointiyritysten kanssa.

Vastausten perusteella rekrytointialan muutoksiin tulee suurimmaksi osaksi vaikuttamaan teknologian kehitys ja erityisesti sosiaalinen media. Muita esiin nousseita alaan vaikuttavia tekijöitä oli suurten ikäluokkien väistyminen työelämästä, suhdannevaihtelut, työn luonteen muuttuminen, arvomaailman ja organisaatiokulttuurin muuttuminen, työmarkkinoiden

rakenteen muutos, nopeasti muuttuvat henkilöstö- ja osaamistarpeet, kilpailu osaamisesta ja kommunikoinnin nopeutuminen.

#### 6.1.2 Rekrytointimenetelmien muutoksia tulevaisuudessa

Toisena teemana olivat rekrytointimenetelmät. Vastauksista kävi lähes yksimielisesti ilmi, että julkisen haun asema tulee tulevaisuudessa pysymään suurin piirtein samana kuin se nyt on, ei kuitenkaan ainakaan kasvamaan. Mielipiteitä tuli, että käyttökohteet saattavat vaihdella ja sen käyttö saattaa osittain vähentyäkin esimerkiksi asiantuntijahauissa. Julkista hakua pidettiin kuitenkin hyvänä tapana rekrytoida sen selkeyden takia. Ainakin julkisella sektorilla sitä tarvitaan myös tulevaisuudessa, sillä valtion virat täytetään tätä kautta, jolloin kaikilla on mahdollisuus hakea. Tulevaisuudessa siitä tulee enemmän yksi kanava muiden joukossa, kun ennen se on voinut olla ainoa. Esiin nousi myös mielipide, että vaikka julkinen haku säilyy, saattaa muuttua se, kuinka julkisia ovat kanavat, joissa ilmoittelu tapahtuu. Julkinen haku on myös osa brändäystä, joten siitäkin on myös tulevaisuudessa hyötyä työnantajamielikuvaa rakennettaessa. Julkiset ilmoitukset antavat tiettyyn pisteeseen asti myös hyvää mainosta kilpailijoille siitä, että yrityksellä menee hyvin, koska on rekrytointitarpeita. Asiantuntijat, jotka eivät uskoneet julkisen haun pysyvän nykyisessä asemassaan, kokivat hakumenetelmän jokseenkin passiiviseksi siitä syystä, että siinä rekrytoidaan hakijajoukosta, jotka sillä hetkellä on liikekannalla. Sellaisissa hauissa hakumenetelmä kuitenkin toimii, kun tiedetään paljon oikeanlaisia ihmisiä olevan liikkeellä.

Teknologian kehityksen myötä face-to-face-kontaktien määrä saattaa vähentyä, mutta niiden merkitys kasvaa. Informaation määrä kasvaa ja löytäminen ja etsiminen helpottuu. Hakeminen on helpompaa, joten hakuprosessiin saattaa tulla enemmän niitä, jotka eivät ole tarpeeksi sitoutuneita prosessiin, vaan hakevat paikkaa kokeillen. Näin ollen hakijajoukon kokonaislaatu kärsii ja tämä tuo taas rekrytoijille enemmän töitä. Toisaalta taas hakemisen helppous saattaa innostaa hakemaan myös niitä, jotka ovat kiinnostuneita ja potentiaalisia ehdokkaita, mutta kellä ei ole paljoa aikaa. Teknologian kehityksen myötä hakeminen tulee olemaan vähemmän ajasta ja paikasta riippuvaista. Se edistää myös globalisoitumista ja maiden välillä liikkumista. Erottautuminen työnhaussa lisääntyy, sillä hakemuksen ei enää tarvitse olla se niin sanotusti perinteinen, vaan kokonaiskuvaa voidaan rakentaa portfolioimaisesti. Hakemisen helppous lisää myös vaihtuvuutta työpaikoilla. Rekrytoivan yrityksen pitää toisaalta tehdä myös enemmän töitä ja erottua positiivisesti, jotta saadaan parhaat ihmiset kiinnostumaan ja hakemaan paikkaa.

Tulevaisuudessa suorahaun käyttö yleistyy ja voi olla, että laajenee myös alemman tason positioihin. Suorahaku on kuitenkin haastavaa, joten käytössä olevien resurssien takia se toimii vain johto- ja asiantuntijatasolla. Yhtenä suorahaun yleistymisen syynä pidettiin

teknologisia palveluita ja digitaalista verkostoitumista, sillä niiden myötä erilaisten osaajien hakeminen on kustannustehokasta ja helpompaa. Julkisen ja suorahaun yhdistäminen myös lisääntyy, ei kuitenkaan erityisen merkittävästi tämän hetkisestä. Yhden asiantuntijan mielipide oli, että yhdistäminen ei toimi, sillä silloin molemmat menetelmät tehdään huonosti ja asiakkaalle yhdistelmä on epäselvä.

Asiantuntijoiden mielipiteet tietokantahaun tulevaisuudesta olivat vaihtelevia. Yleinen mielipide kuitenkin oli, että tällä hetkellä hakutapa ei ole toimiva, sillä tieto vanhenee nopeasti ja tietoa on vaikea pitää ajan tasalla. Kannat vanhenevat kaiken aikaa nopeammin sitä myötä, kun työsuhteet muuttuvat lyhyemmiksi. Joidenkin mielestä tietokantahaku edustaa niin sanottua vanhaa teknologiaa ja rekrytointikulttuuria. Niiden rakentaminen ja ylläpito koettiin kalliiksi. Ihmiset myöskin väsyvät päivittämään tietojaan moneen eri paikkaan. Näiltä osin palvelua tulee kehittää nykyaikaisemmaksi. Osa panelisteista näki tietokantahaussa kuitenkin potentiaalia, koska teknologian kehityksen myötä tähän pitäisi tulla muutos. Eri tietokannat olisi hyvä saada keskustelemaan keskenään ja näin ollen niiden merkitys ja arvo kasvaisi ja tietokantahausta voisi tulla todella merkittävä hakutapa.

#### 6.1.3 Rekrytointikanavien muutoksia tulevaisuudessa

Viimeisenä teemana olivat rekrytointikanavat, ja ensimmäisenä kysymyksenä oli millä tavoin ne tulevaisuudessa muuttuvat. Vastauksista kävi ilmi, että rekrytointikanavat monipuolistuvat ja ennen kaikkea sähköistyvät. Sosiaalinen median merkitys korostui ja se tulee ehdottomasti näkymään yhtenä merkittävänä kanavana, mutta myös muut sähköiset palvelut yleistyvät ja kasvavat. Teknologian kehitys ja sähköisen viestinnän lisääntyminen tuo kasvua myös videoiden ja Skypen hyödynnettävyydelle, ja nämä kanavat hakevat vielä enemmän omaa rooliaan ja paikkaansa, sillä nykyäänkin haastatteluita voidaan hoitaa sähköisesti pitkienkin välimatkojen yli. Myös erinäiset mobiilisovellukset varmasti tulevat ja lisääntyvät. Sekä työnantajat, että työntekijät suosivat vuorovaikutuksen mahdollistavia rekrytointikanavia, mikä myös vaikuttaa rekrytointikanavan valintaan.

Yleisin rekrytointikanava tulevaisuudessa tulee olemaan sosiaalinen media, josta LinkedIn nousi yleisimmäksi Facebookin jälkeen. Facebookin sisään tulee uusia merkittäviä kanavia. Uudenlaisten verkkopalveluiden uskottiin tulevan ja ottavan oman roolinsa tulevaisuudessa. Kaksi asiantuntijaa pitivät omia kontaktejaan ja verkostojaan tärkeimpänä rekrytointikanavana.

Sosiaalisen median käyttö on tällä hetkellä vasta alkua. Kun eri ammattiryhmät ja suuret massat saadaan liittymään sinne, potentiaali lisääntyy ja sen hyödynnettävyys kasvaa. Sosiaalisen median käyttö on edullista, tehokasta ja helposti räätälöitävissä, joten yritysten

tulee myös panostaa siihen aidosti. Sosiaalinen media tarjoaa myös mahdollisuuden rekrytointimarkkinoinnin kohdentamiseen eri kohderyhmille.

Vastauksista kävi yksimielisesti ilmi, että lehti-ilmoittelun määrä vähenee sitä mukaan, kun rekrytoijia kiinnostavat kohderyhmät lopettavat lehtien lukemisen. Se voi kuitenkin säilyä ja varmaan säilyykin jatkossakin jossain määrin, ainakin imagonrakennusvälineenä ja osana monikanavaisuutta. Kuitenkin lehtien sähköinen lukeminen on yleistynyt ja sitä kautta lehti-ilmoituksia voi jo nyt lukea sähköisesti. Eräs asiantuntija oli sitä mieltä, että niin kauan kuin printtimedia säilyttää asemassa, niin tekee myös lehdessä työpaikkailmoitteluakin.

Messuista ja muista rekrytointiin liittyvistä tapahtumista mielipiteet olivat hieman kahtiajakoiset. Osa näki niissä myös tulevaisuudessa potentiaalia. Ne saattavat säilyä kuten tähänkin asti tai jopa kasvaa, varsinkin jos ovat tarpeeksi hyvin kohdennettuja. Verkostoitumista ja kasvokkain kohtaamista pidettiin edelleen tärkeänä. Yritykset saattavat myös jatkaa suoraan koulun penkiltä olevien henkilöiden rekrytointia, jolloin ne järjestävät tapahtumia esimerkiksi kouluilla. Osa vastaajista oli taas sitä mieltä, että messuilla ja tapahtumilla ei ole kovinkaan suurta roolia tulevaisuudessa. Asiantuntijat kokivat, että saman, mikä messujen tarkoitus on, voi tehdä myös internetissä, joka on myöskin halvempaa ja helpommin järjestettävissä.

Suorien kontaktien ja verkostojen merkitys tulee kasvamaan tulevaisuudessa, kun siirrytään enemmän lyhyisiin ja projektimuotoisiin työsuhteisiin. Mitä paremmat ja laajemmat verkostot, sitä helpompaa on tavoittaa potentiaalisia osajia. Verkostojen merkitys on toki jo nytkin tärkeää. Yritysten työntekijöiden omia kontakteja tullaan hyödyntämään enemmän ja näin ollen on mahdollista tavoittaa joukkoa, joka ei ole kaikkien käytettävissä. Verkostot lisäävät rekrytointiyritysten kilpailua ja tuovat lisäarvoa asiakasyrityksille. Verkostot tulevat myös paremmin esille sosiaalisen median ansiosta ja verkostoituminen siellä on helpompaa. Esiin nousi myös kysymys, ovatko verkostot tärkeämpiä työntekijöille vai työnantajille muuttuvien työsuhteiden ansiosta.

Vihjepalkkioista oltiin montaa mieltä. Aika iso osa oli kuitenkin sitä mieltä, että se tulee yleistymään, koska verkostot kasvavat, osajista on pulaa ja se on kustannustehokasta. Rekrytointipalkkion käyttö saattaa kasvaa niin, että kuka tahansa voi sen saada. Näitä voidaan mainostaa muun muassa Facebookissa. Toisaalta nousi kommentti, että jos se toimisi kunnolla, miksei se olisi jo nyt yleisemmässä käytössä. Osa vastaajista toivoi käytänteen vähenevän ja jotkut olivat sitä mieltä, että se on epäammattimainen lähestymistapa ja se sopii vain rajoitettuun käyttöön.

Tulevaisuudessa nykyiset rekrytointikanavat jalostuvat ja niitä pystytään kohdentamaan tietyille kohderyhmille enemmän. Mobiili- ja nettisovelluksia tulee varmasti lisää ja niillä tulee olemaan joku rooli rekrytointiprosessissa. Myös kansainvälisyys ja kansainväliset verkkopalvelut nousivat enemmän kuin yhdessä vastauksessa esiin.

Kaikki vastaajat olivat lähes yksimielisiä siitä, että yritysten pitää miettiä henkilöstön osaamista ja tämän päivittämistä näiden uusien rekrytointikanavien kanssa. Niiden käyttö tarvitsee paitsi osaamista, myös uutta ajattelutapaa. On tärkeää sopeutua uusiin tilanteisiin ja päivittää osaamista, kun on tarpeen, muuten jäädytään kehityksen ja osaavien ihmisten jalkoihin.

## 6.2 Delfoi-kyselyn toisen kierroksen vastaukset

Toiselle kierrokselle kyselylomaketta hieman yksinkertaistettiin. Kuten menetelmän tarkoitus on, vastaukset eivät enää hirveästi muuttuneet ensimmäisestä kierroksesta. Joitakin tarkennuksia ja lisäyksiä toinen kierros kuitenkin toi.

Tällä kierroksella vastaukset eivät olleet yhtä laajoja, kuin ensimmäisellä. Ensimmäisen kierrokset mielipiteet saivat enemmänkin vahvistusta. Vastaukset on esitelty samassa järjestyksessä teemoittain, kuten ensimmäiselläkin kierroksella.

### 6.2.1 Rekrytointiala tulevaisuudessa

Rekrytointialan kasvu vahvistui toisella kierroksella. Rekrytointialan merkitys tulee kasvamaan erityisesti pienillä ja keskisuurilla yrityksillä. Rekrytointialalla vaaditaan tulevaisuudessa enemmän ja laajempaa osaamista, kohderyhmätuntemusta, sekä kanavatuntemusta. Oikean kohderyhmän tavoittaminen tulee kriittisemmäksi. Myös työnantajayrityksissä rekrytointiosaamista kasvatetaan. Sillä saattaa olla merkitystä rekrytointiyritysten palvelutarjoomaan ja toimintamalleihin. Uusien osaajien löytäminen ja tavoittaminen kasvaa merkitykseltään suuremmaksi. Kilpailu oikeanlaisesta osaamisesta kiristyy ja yrityksissä joudutaan miettimään uusia vaihtoehtoja heidän rekrytointien sijaan. Erityyppiset vuokrasuhteet tulevat varmasti myös yleistymään asiantuntijatasollakin ja pienyritysten käyttö tietyissä toimeksiannoissa lisääntyy. Vahvistusta tuli myös sille, että rekrytointialan lainsäädäntö tulee muuttumaan.

Internetin ja sosiaalisen median hyödynnettävyyden takia yritykset saattavat alkaa myös itse tehdä enemmän suoraan tapaisia rekrytointeja ja rekrytointiyritysten rooli muuttuu siinä määrin, että niiltä toivotaan enemmän konsultatiivista apua rekrytointipäätöksiin ja organisaation yleisiin resursointeihin. Yritykset saattavat muodostaa kilpailuedun siitä, että

rekrytoivat itse sen sijaan, että käyttäisivät ulkopuolista apua. Rekrytointiyritysten palvelutarjonta saattaa siis tulla laajentumaan enemmän hr-konsultointipalveluiden suuntaan ja rekrytoinnit tulevat keskittymään enemmän haastaviin alemman tason rekrytointeihin, jossa kohderyhmä on vaikeasti tunnistettavissa tai houkuteltavissa sekä ylemmän tason rekrytointeihin.

Alalle uskottiin tulevan enemmän rekrytointiviestintään keskittyneitä yrityksiä, jotka tukevat yrityksiä myös työnantajamielikuvan vahvistamisessa ja rakentamisessa. Rekrytointimarkkinoinnin uskottiin kasvavan ja rekrytointi saa entistä enemmän markkinallisia piirteitä. Viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys kasvaa tulevaisuudessa, sillä jokaisella teolla rakennetaan työnantajamielikuvaa. Positiivinen työnantajamielikuva on avain potentiaalisten työntekijöiden tavoittamiseen ja onnistuneeseen rekrytointiin. Sosiaalisesta mediasta tulee luonnollinen osa rekrytointia.

Rekrytointialan muutoksiin vaikuttavia tekijöitä ovat työvoimapula ja kilpailu hyvistä osaajista. Verkostojen merkitys kasvaa. Teknologian kehitys ja sähköisten kanavien lisääntyminen sekä yleisesti kanavien pirstaloituminen vaikuttavat myös muutoksiin. Työmarkkinoiden murros, joka sisältää muun muassa työntekijöiden vaihtuvuutta ja globalisaatiota, vaikuttavat rekrytointialan muutoksiin. Ikärakenteen muutos, missä uusi sukupolvi astuu työelämään, vaikuttaa rekrytointialaan, sillä he suhtautuvat työelämään eri tavalla kuin vanhempi sukupolvi. Rahan lisäksi vaikuttaa myös hyvä työelämä, joka täytyy ottaa huomioon rekrytoinneissa.

#### 6.2.2 Rekrytointimenetelmien muutoksia tulevaisuudessa

Julkisen haun säilyminen ja asema vahvistui toisella kierroksella. Sillä on helppo tavoittaa suuria massoja sellaisilla aloilla, joilla rekrytoidaan paljon ja usein. Julkisen haun säilymistä puoltaa myös sen käyttö julkisella puolella tasa-arvon säilyttämiseksi. Jossain määrin sen merkitys yritysten rekrytoinneissa tulee kuitenkin vähentymään. Saattaa tulla muutoksia siihen, kuinka julkisia ovat kanavat, joissa ilmoittelu tapahtuu. Julkinen haku saattaa ottaa piirteitä suorahausta. Julkinen haku voi olla myös osa brändäystä, mutta se ei voi olla tämän menetelmän käytön ainut syy. Brändiä pitää rakentaa muilla keinoin.

Teknologian kehityksen myötä avointen paikkojen hakeminen on helpompaa ja asiantuntijat arvioivat, että tämän myötä passiiviset hakijat aktivoituvat myös helpommin työnhakuun. Hakemisen helppous vaikuttaa työntekijöiden vaihtuvuuteen. Kilpailu töissä olevista työntekijöistä kasvaa verkostojen ja mainonnan kautta. Ne ihmiset, kenellä ei ole tekniikan osaamista, putoavat pois kilpailusta. Paikkoja haetaan enemmän myös kokeillen, eikä sitouduta prosessiin täysin. Rekrytoijien on kiinnitettävä entistä enemmän huomiota



hakijoiden laatuun ja kokonaispotentiaaliin. CV:n merkitys pienenee ja kokonaispotentiaalin merkitys kasvaa.

Suorahaun käyttö tulee säilymään ylimmän johdon hakumenetelmänä, mutta se myös lisääntyy ja laajene alemman tason positioihin. Sosiaalinen media tekee suorahausta entistä helpompaa ja työnantajat voivat itsekkin etsiä työntekijöitä sosiaalisesta mediasta. Julkisen ja suorahaun yhdistelmä säilyy myös tulevaisuudessa. Yhdistelmässä voidaan samanaikaisesti rakentaa työnantajamielikuvaa, sekä tavoittaa passiiviset hakijat.

Tietokantahakua pidettiin vanhentuneena tapana rekrytoida ja sen asema horjuu tulevaisuudessa, jos siihen ei keksitä uusia keinoja ylläpitää tietoa ajan tasalla. Yksi asiantuntija oli sitä mieltä, että tietokantojen käyttäjät, palveluiden myyjät, samoin kun muidenkin hakumenetelmien käyttäjät puoltavat omaa tapaansa, sillä ovat kokeneet ne toimiviksi. Kaikille löytyy omat perustelunsa ja paikkansa.

### 6.2.3 Rekrytointikanavien muutoksia tulevaisuudessa

Toisella kierroksella tuli vahvistusta sille, että sähköisten rekrytointikanavien ja erityisesti sosiaalisen median käyttö tulee lisääntymään. Erilaiset sähköiset kanavat saattavat kytkeytyä toisiinsa, jolloin eri palveluista ja sovelluksista muodostuu yksi kokonaisuus. Sosiaalisesta mediasta tulee luonnollinen osa rekrytointia ja yhä useampi sosiaalisen median kanava tulee osaksi rekrytointia. Sosiaalisen median käyttö on tänä päivänä vielä pientä. Rekrytointia tulee tapahtumaan siellä, missä kohderyhmä on, ja kun tulevaisuudessa saadaan ihmiset liittymään sosiaalisen median eri palveluihin, on rekrytointi niissä ajankohtaista.

Mobiilisovelluksista tulee varmasti myös osa rekrytointia. Tulevaisuudessa yleisimpiä rekrytointikanavia tulee olemaan juurikin sosiaalinen media, mobiilisovellukset ja online-rekrytointipalvelut. Tulevaisuudessa rekrytointiin tulee muitakin erilaisia verkkopalveluita, myös kansainvälisiä, sekä uusia hakukoneita. Eräs asiantuntija oli lukenut Swipe-nimisestä hakukoneesta, joka hakee henkilöitä wikipedian artikkeleista. Hakukone voisi olla sovellettavissa myös rekrytointiin.

Lehti-ilmoittelu on yksimielisen mielipiteen mukaan vähentymässä. Harva yritys haluaa panostaa kalliisiin ilmoituksiin, kun sen voi tehdä kustannustehokkaammin myös sosiaalisessa mediassa. Kuitenkin niin kauan kun printtimediaa on, on varmasti myös työpaikkailmoituksia lehdissä.

Messut ja muut rekrytointiin liittyvät tapahtumat tulee säilymään, mutta ne muuttavat muotoaan. Niistä tulee enemmän kohdennettuja tietylle joukolle tai alalle. Niiden merkitys

tuskin kuitenkaan lisäänty, vaikka ne varmasti tukevat rekrytointeja ja työnantajamielikuvan rakentamista. Tapahtumat oppilaitoksissa varmasti lisääntyvät, kun yhteistyö rekrytoijien ja oppilaitosten välillä kasvaa. Jälleen tässäkin kysymyksessä nousi esiin sosiaalisen median rooli, sillä myös siellä voidaan käydä avointa vuorovaikutusta.

Vahvistusta tuli myös sille, että suorien kontaktien ja verkostojen merkitys kasvaa tulevaisuudessa. Verkostot ovat sosiaalisen median kautta paremmin nähtävillä ja osajien löytäminen on yksinkertaisempaa. Ne ovat myös työnhakijan sosiaalista pääomaa, jota myös yritykset haluavat itselleen. Työntekijän tai työnhakijan arvoa mitataan hänen kontaktiensa määrällä ja verkostojen laadulla sosiaalisessa mediassa. Ne ovat työnantajille tärkeitä, mikäli he haluavat käyttää suoraan rekrytointimenetelmänä.

Vastaajat eivät olleet varmoja vihjepalkkion toimivuudesta tulevaisuudessa. Toisella kierroksella sen kasvuun ei uskottu niin vahvasti kuin ensimmäisellä kierroksella. Toimintatapa voi olla kuitenkin toimiva ja tarpeellinen joillakin aloilla tulevaisuudessakin. Sosiaalinen media vähentää vihjepalkkioiden tarvetta, sillä henkilöt ovat sieltä suoraan tavoitettavissa.

Toinen kierros toi vahvistusta sille, että yritysten tulee sopeutua ja huomioida henkilöstön osaaminen ja heidän tietojen päivittäminen uusien kanavien myötä. Henkilöstö tarvitsee enemmän verkkoviestinnän, sosiaalisen median ja työnantajamielikuvan rakentamisen osaamista. Osaamista voidaan kasvattaa joko talon sisältä tai ostaa ulkoa. Vanhoja ja valmiiksi opittuja tietoja tulee päivittää ja parantaa, jotta niitä voidaan soveltaa uusien kanavien käyttöön ja hyödyntämiseen.

## 7 Johtopäätökset

Kuten Tekesin (Helminen 2008) julkaisemasta artikkelista kävi ilmi, rekrytointiala koostuu useista pienistä toimijoista. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että rekrytointiala tulee kasvamaan, rekrytointiyritysten välinen kilpailu kiristymään ja näin ollen heikoimmat toimijat karsiutuvat. Yritysten erottautuminen ja erikoistuminen nousi esille, mikä on luonnollista, jos haluaa menestyä, kun samankaltaisia toimijoita on lukuisia. Alan kasvaessa ja uusien yritysten tullessa alalle, alasta tulee modernimpi ja innovatiivisempi. Tämä on luonnollinen uudistus maassa, jossa teknologia kehittyy kaiken aikaa ja ala saa vaikutteita muualta maailmasta.

Markkanen (2005, 107) kirjoitti jo seitsemän vuotta sitten, vuonna 2005, että internet on keskeinen osa rekrytointia ja sosiaalinen media nousi esiin jo silloin. Internetin ja sosiaalisen median käyttö on kasvanut ja tutkimukset tulokset osoittavat, että niiden nykyinen käyttö tällä hetkellä on vasta alkua ja todellinen läpimurros on vasta tulossa. Samalla viestinnän

määrä kasvaa. Fyysiset tapaamiset varmasti vähentyvät ja kanssakäyminen tapahtuu koko ajan enemmän sähköisesti.

Merkittävä asia, joka tuloksissa nousi monessa kohtaa esiin, oli se, että tulevaisuudessa oikeanlaisesta osaamisesta on pulaa. Asia on ajankohtainen jo tänäkin päivänä ja työvoimapulaa on havaittavissa. Rekrytoijilta tarvitaan näiden myötä enemmän osaamista, jotta oikeanlaiset osaajat saadaan tavoitettua. Rekrytoijien kohderyhmätuntemus ja verkostot nousevat suurempaan asemaan. Rekrytointiyritys StaffPoint (Staffpoint) oli ratkaissut ongelman hankkimalla työvoimaa ulkomailta. Tuloksista nousi sama asia esiin, osaamista etsitään ulkomailta, joten verkostoja tulee levittää ulkomaille. Kasvainvälisyys tulee kasvamaan ja työntekijät liikkuvat maiden välillä enemmän.

Kauhasen (2010, 69) mukaan työnantajamielikuvalla on vaikutusta varsinkin nuorten hakemiseen. Työnantajamielikuvalla on entistä suurempi vaikutus tulevaisuudessa, kun uusi sukupolvi astuu työelämään. Hyvä työnantajamielikuva antaa myös yritykselle ilmaista mainosta, joten siihen on syytä panostaa myös tulevaisuudessa.

Tutkimuksesta nousi työkulttuuriin liittyvä asia esiin; epätyypilliset ja eri pituiset työsuhteet tulevat yleistymään. Tämä on toki luonnollinen asia, jos työntekijöistä on pulaa. Verkostot myös mahdollistavat sen, että töitä tehdään projektimuotoisesti esimerkiksi tutuille. Tämä tuo omat haasteensa rekrytoijille, mutta myös toimeksiantajayrityksille.

Rekrytointialan muutoksiin vaikuttavia tekijöitä nousi paljon esiin. Suurimpana ehkä teknologian kehitys, joka on itsestäänselvyys. Muita esiin nousseita asioita olivat muun muassa suhdannevaihtelut, muuttuvat osaamistarpeet ja asenteet, sekä työn luonteen muuttuminen. Tästä voidaan päätellä, että asiantuntijat ovat ajatelleet monipuolisesti muutokseen vaikuttavia asioita, mutta yhtä ainoaa vastausta ei ole olemassa. Muutos on usein monen tekijän summa.

Tällä hetkellä julkinen haku on vielä yleisin rekrytointimenetelmä (Julkinen työnvälitys on tärkein rekrytointikanava 2011). Asiantuntijat uskoivat julkisen haun käytön tulevaisuudessa vähentyvän tai ainakin käyttökohteiden muuttuvan. Sen rinnalle tulee uusia menetelmiä, kun ennen se on voinut olla ainoa. Johtopäätöksenä tästä voidaan todeta, että oikean osaamisen löytämisen vaikeuden kasvaessa suuremmaksi, on otettava muitakin menetelmiä käyttöön ja saatava osaajat vaihtamaan paikkaa eri keinoin. Tuloksista käy ilmi, että suorahaun käyttö kasvaa ja osaavien henkilöiden tavoittaminen on siihen yksi syy. Asiantuntijat olettivat, että suorahaun käyttö laajenee myös alemman tason positioihin, toisaalta taas ainakaan tällä hetkellä käytössä olevat työkalut eivät siihen riitä.

Julkisten paikkojen hakemisen helppous tuo varmasti myös lisää hakijoita, jotka eivät täydellä panostuksella ole mukana työnhaussa. Erottautumisen tärkeys nousi aiemmin esiin rekrytointiyritysten kohdalla, mutta se on tärkeässä asemassa myös työnhakijan kohdalla, mikäli on aktiivisesti töitä hakemassa. Innovointia ja kokonaiskuvan rakentamista tarvitaan siis kaikilta osapuolilta.

Asiantuntijoiden mielipide tietokantahausta vaihtelivat. Internet on täynnä erilaisia tietokantoja, joihin hakijat voivat tallentaa hakemuksensa ja ansioluettelonsa (Vaahtio 2005, 113-114). Tietokantahaku koettiin edustavan vanhaa teknologiaa ja rekrytointikulttuuria, toisaalta siinä nähtiin myös potentiaalia, mikäli teknologian kehityksen myötä löytyy ratkaisuja, joilla kannat saataisiin pidettyä ajan tasalla.

Kuten jo aikaisemmin todettiin, rekrytointikanavat sähköistyvät ja siirtyvät entistä enemmän perinteisistä kanavista uusiin sähköisiin kanaviin. Kuten viestintätoimisto Manifeston ja henkilöstön arviointimenetelmiä kehittävä SHL:n tutkimuksesta (Työnhaku siirtyy sosiaaliseen mediaan 2011) selvisi, 55 prosenttia vastanneista uskoo sosiaalisen median käytön lisääntyvän lähivuosina. Samaa mieltä olivat tämän opinnäytetyön tutkimukseen vastanneet asiantuntijat. Tärkeimmiksi sosiaalisen median rekrytointikanaviksi nousivat esiin LinkedIn ja Facebook. Asiantuntijat arvelivat myös erilaisten mobiilisovellusten, videoiden ja erilaisten muiden palveluiden kasvattavan omaa rooliaan.

Samanaikaisesti, kun suuret massat liittyvät sosiaaliseen mediaan, perinteinen lehti-ilmoittelu menettää merkitystään. Lehti-ilmoittelu on kuitenkin toistaiseksi pitänyt pintansa vielä 2000-luvulla. (Vaahtio 2005, 44.) Asiantuntijat eivät uskoneet sen häviävän kokonaan, ainakaan niin kauan, kun printtimediaa on olemassa. Kuten aiemminkin, se voi tulevaisuudessakin säilyä osana imagonrakennusta.

Messut ja erilaiset tapahtumat ovat oma rekrytointikanavansa. (Vaahtio 2005, 39-44). Tuloksista kävi ilmi, että asiantuntijoiden mielipiteet näistä olivat hieman kahtiajakoiset. Osa uskoivat niiden säilyvän tai jopa yleistyvän, tosin paremmin kohdennettuina. Osa asiantuntijoista koki sähköisen kanssakäymisen sosiaalisessa mediassa vievän niiden roolin. Kuitenkin kaikilla oli mielipide, että verkostoituminen ja kommunikointi on tärkeää, tapahtui se sitten messuilla tai sähköisesti. Useat vastaajista oli myös sitä mieltä, että tapahtumat ja yhteistyö koulujen kanssa saattaa lisääntyä. Tämä on luonnollista, jos osaaajista on pulaa. Heitä koitetaan tavoittaa ja rekrytoida suoraan niin sanotusti koulun penkiltä.

Verkostojen merkitys kasvaa asiantuntijoiden mukaan siinä suhteessa, kun siirrytään lyhyempiin ja projektimuotoisiin työsuhteisiin. Nykyäänkin painotetaan verkostojen merkitystä ja sitä, kuinka tärkeitä ne ovat. Verkostot lisäävät yritysten välistä kilpailua ja tuo

sille lisäarvoa. Vastauksista nousi esiin näkökulma, että nähtäväksi jää muodostuuko verkostoista tärkeämpiä työntekijöille vai työnantajille. Näkökulma on mielenkiintoinen.

Verkostojen merkityksen lisääntyessä Monsterin toimitusjohtaja uskoi vuonna 2011 (Työnhaku siirtyy sosiaaliseen mediaan 2011.), että tulevaisuudessa jokainen voi saada rekrytointivihjeestä palkkion. Asiantuntijoiden mielipiteet myös tähän kysymykseen olivat hieman toisistaan poikkeavat. Osa puolsi sitä ja koki, että työntekijäpulassa se tulee ehdottomasti kasvamaan. Sitä pidettiin myös kustannustehokkaana vaihtoehtona. Osa ei ollut luottavainen sen käyttöön. Esiin nousi kyseenalaistus, että mikäli käytäntö olisi toimiva, miksei se ole jo nyt yleisempi. Johtopäätöksenä tästä kysymyksestä voi todeta, että suunta voi olla kumpi tahansa ja yksimielisyyttä kysymykseen ei löytynyt.

Tuloksista selvisi, että yritykset joutuvat miettimään ja päivittämään henkilöstönsä osaamista uusien kanavien myötä. Uudet kanavat tarvitsevat paitsi osaamista, myös uutta ajattelutapaa. Uusiin tilanteisiin tulee sopeutua ja nykyisen tiedon pohjalta sitä tulee kenties päivittää.

Lopuksi voidaan todeta, että kysymykset olivat mielipiteitä jakavia, mutta jokainen mielipide oli tärkeä. Monipuolisten vastausten perusteella voidaan todeta, että asiat eivät ole yksiselitteisiä, vaan monilla asioilla on kääntöpuolensa ja eri näkökulmille löytyy perustelunsa. Näiden vastausten perusteella pystyttiin kuitenkin luomaan rekrytointialalla tapahtuvista muutoksista tulevaisuuden näkymiä.

## Lähteet

### Kirjalliset lähteet

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. 7. painos. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino.

Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Kamppinen, M., Kuusi, O., & Söderlund S. 2002 Tulevaisuuden tutkimus, Perusteet ja sovellukset. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.

Kauhanen, J. 2010. 10. painos. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro.

Laitinen, K. 2004. Henkilöstöjohtamisen haasteita asiantuntijaorganisaatiossa 2000-luvulla. Kuopio: Kopijyvä.

Mannermaa, M. 1999. Tulevaisuuden hallinta- skenaariot strategiatyöskentelyssä. Porvoo: WSOY.

Mannermaa, M. 2004. 2. painos. Heikoista signaaleista vahva tulevaisuus. Porvoo: WSOY.

Markkanen, M. 1999. Etsi, arvioi, valitse -onnistunut rekrytointi. Juva: WSOY.

Markkanen, M. 2005. Henkilöstön hankinta sähköistyy. Juva: WSOY.

Vahtio, E-L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita Prima.

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino.

Österberg, M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 3. painos. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

### Sähköiset lähteet

About Us. 2012. LinkedIn. Viitattu 6.3.2012.  
<http://press.linkedin.com/about>

Delfoi-menetelmä. Virtuaali Ammattikorkeakoulu. Viitattu 14.4.2012.  
<http://www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464144782/1194348561062/1194356475263.html>

EK:n jäsenten käyttämät rekrytointikanavat vuonna 2010. 2011. Elinkeinoelämän keskusliitto. Viitattu 14.4.2012.  
[http://www.ek.fi/ek/fi/tietografiikka/koulutus\\_ja\\_rekrytointi/pdf/rekrytointitarpeet/ekn\\_ja\\_senyritysten\\_kayttamat\\_rekrytointikanavat.pdf](http://www.ek.fi/ek/fi/tietografiikka/koulutus_ja_rekrytointi/pdf/rekrytointitarpeet/ekn_ja_senyritysten_kayttamat_rekrytointikanavat.pdf)

Fact Sheet. 2012. Facebook. Viitattu 6.3.2012.  
<http://newsroom.fb.com/content/default.aspx?NewsAreaId=22>

Helminen, S. 2008. Kasvukykyä rekrytointipalveluihin. Viitattu 3.4.2012.  
<http://www.tekes.fi/fi/community/a/403/b/647?name=Kasvukyky+rekrytointipalveluihin>

Henkilöstöpalveluyrityksiä. 2003-2004. Helsingin yliopisto. Viitattu 27.10.2011.  
<http://www.helsinki.fi/urapalvelut/opiskelijat/rekrytointiyritykset.htm>

Julkinen haku. 2011. Proselectum. Viitattu 29.11.2011.

<http://proselectum.fi/julkinen-haku>

Julkinen työnvälitys on tärkein rekrytointikanava. 2011. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 3.4.2012.

[http://www.tem.fi/?105033\\_m=105009&s=4760](http://www.tem.fi/?105033_m=105009&s=4760)

Kansainvälisyys ratkaisuna työvoimapulaan. StaffPoint. Viitattu 4.4.2012.

<http://www.staffpoint.fi/sivu133-kansainvlinentyvoima.aspx>

Kohdistettu suorahaku. 2011. Proselectum. Viitattu 29.11.2011.

<http://proselectum.fi/kohdistettu-suorahaku>

Lähes puolet firmoista rekrytoi Facebookista ja LinkedInistä. 2011. Digitoday. Viitattu 28.10.2011.

<http://www.digitoday.fi/tyo-ja-ura/2011/06/16/kysely-puolet-firmoista-rekrytoi-facebookista-ja-linkedinista/20118526/66>

Menetelmä. 2010. Opetushallitus. Viitattu 14.4.2012.

[http://www.oph.fi/tietopalvelut/ennakointi/ennakoinnin\\_sahkoinen\\_tietopalvelu\\_ensti/menetmat/delfoi/menetelma](http://www.oph.fi/tietopalvelut/ennakointi/ennakoinnin_sahkoinen_tietopalvelu_ensti/menetmat/delfoi/menetelma)

Mikä on sosiaalinen media? Get Right Helsinki. Viitattu 28.10.2011.

[http://www.getitright.fi/sosiaalinen\\_media/mita\\_tarkoittaa](http://www.getitright.fi/sosiaalinen_media/mita_tarkoittaa)

Nieminen-Sundell, R. 2009. Ennakointi vai tulevaisuudentutkimus? Viitattu 14.4.2012.

<http://www.foresight.fi/2009/02/01/helmikuu-2009-ennakointi-vai-tulevaisuudentutkimus/>

Palmer, P. 2008. Brokerage Personnel Assets. Viitattu 16.4.2012.

<http://www.ccim.com/cire-magazine/articles/personnel-assets>

Palvelut yrityksille. 2011. Proselectum. Viitattu 28.11.2011.

<http://proselectum.fi/palvelut-yrityksille>

Proselectum. 2011. Proselectum. Viitattu 28.11.2011.

<http://proselectum.fi/proselectum>

Proselectumin arvot. 2011. Proselectum. Viitattu 28.11.2011.

<http://proselectum.fi/proselectumin-arvot>

Rekrytointi. 2011. Työ- ja elinkeinotoimisto. Viitattu 27.10.2011.

[http://www.mol.fi/mol/fi/01\\_tyonantajat/01\\_rekrytointi/index.jsp](http://www.mol.fi/mol/fi/01_tyonantajat/01_rekrytointi/index.jsp)

Rubin, A. 2009. Tulevaisuudentutkimuksen Verkostoakatemia. Viitattu 14.4.2012.

<http://www.slideshare.net/oraakkeli/tutu-delfoi>

Sisäisen viestinnän ABC. Viestintätoimisto Deski Oy. Viitattu 31.10.2011.

[http://www.tiedottaja.fi/wp-content/uploads/2010/02/Sisaisen\\_viestinnan\\_ABC\\_2008.pdf](http://www.tiedottaja.fi/wp-content/uploads/2010/02/Sisaisen_viestinnan_ABC_2008.pdf)

Sosiaalinen media. Mediakasvatus. Viitattu 6.3.2012.

<http://mediakasvatus.kirjastot.fi/node/47>

Suomalaisten yritysten tulevaisuuden menestystekijät. 2007. Dazzle Oy. Viitattu 14.4.2012.

[http://www.dazzle.fi/Tulevaisuuden\\_menestystekijat\\_tutkimus\\_yhteenvedo.pdf](http://www.dazzle.fi/Tulevaisuuden_menestystekijat_tutkimus_yhteenvedo.pdf)

Suonpää, S. 2011. Sosiaalinen media rekrytointikanavana- hypeä vai hyötä? Viitattu 31.10.2011.

[http://mhx.monster.fi/hr/hr-parhaat-kaytannot/ohjeita-rekrytointiin/tyonantajamielikuva/sosiaalinen\\_media\\_rekrytointikanavana.aspx](http://mhx.monster.fi/hr/hr-parhaat-kaytannot/ohjeita-rekrytointiin/tyonantajamielikuva/sosiaalinen_media_rekrytointikanavana.aspx)

Suorahaku. 2011. Proselectum. Viitattu 29.11.2011.  
<http://proselectum.fi/suorahaku>

Tietokantahaku. 2011. Proselectum. Viitattu 30.11.2011.  
<http://proselectum.fi/tietokantahaku>

Tulevaisuuden rekrytointihaasteet. 2010. S&S Consulting. Viitattu 22.1.2012.  
<http://resurssi.ssconsulting.fi/index.php?id=3408>

Työnhaku siirtyy sosiaaliseen mediaan. 2011. Iltalehti. Viitattu 6.2.2012.  
[http://www.iltalehti.fi/digi/2011081714218653\\_du.shtml](http://www.iltalehti.fi/digi/2011081714218653_du.shtml)

Willberg, E. 2009. Laadullisen aineiston luotettavuus. Viitattu 14.4.2012.  
<https://www.jyu.fi/edu/laitokset/eri/opiskelu/opiskelu-info/prosem/laadullinen>



## Liitteet

Liite 1: Ensimmäisen kierroksen kyselylomake .....	42
Liite 2: Toisen kierroksen kyselylomake .....	44

## Liite 1: Ensimmäisen kierroksen kyselylomake

### Delfoi- kysely, 1. kierros

#### Taustakysymyksiä:

- Nimi:
- Titteli ja yritys:
- Kuinka kauan olet ollut rekrytointialalla?

#### Rekrytointiala:

1. Miten rekrytointiala tulee muuttumaan tulevaisuudessa?
2. Mitkä asiat alassa tulevat muuttuvan?
3. Minkä koet olevan merkittävin asia, joka tulee muuttumaan rekrytointialassa?
4. Mitkä asiat vaikuttavat muutoksiin eniten?

#### Rekrytointimenetelmät:

5. Julkinen haku on yleinen rekrytointimenetelmä. Luuletko sen säilyvän vahvana myös tulevaisuudessa, miksi?
6. Teknologian kehityksen myötä avointen paikkojen hakeminen on helpompaa, miten luulet sen vaikuttavan työnhakuun tulevaisuudessa?
7. Mihin suuntaan suorahaun käyttö on mielestäsi menossa ja kuinka koet julkisen ja suorahaun yhdistelmän tulevaisuudessa?
8. Tietokannat kasvavat uusista hakijoista, mutta millaisena koet tietokantahaun merkityksen olevan tulevaisuudessa?

Rekrytointikanavat:

9. Millä tavoin rekrytointikanavat muuttuvat tulevaisuudessa?
10. Minkä luulet olevan yleisin rekrytointikanava tulevaisuudessa?
11. Onko nykyinen sosiaalisen median hyödyntäminen rekrytoinnissa vasta alkua, kun vertaa tulevaisuuteen? Perustele.
12. Lehti-ilmoittelu on ollut perinteinen rekrytointikanava, millaisena koet sen roolin tulevaisuudessa?
13. Mitkä ovat messujen ja muiden rekrytointiin liittyvien tapahtumien merkitys rekrytointikanavana tulevaisuudessa?
14. Suorat kontaktit ja verkostot ovat tärkeitä. Koetko niiden merkityksen lisääntyvän tulevaisuudessa? Miksi?
15. Jossain yrityksissä rekrytointiin liittyvä vihjepalkkiojärjestelmä on jo käytössä. Koetko sen olevan osa normaalia rekrytointiprosessia tulevaisuudessa? Perustele.
16. Mitä uusia rekrytointikanavia on vielä tulossa?
17. Joutuvatko henkilöstöalan yrityksen miettimään resurssejaan ja henkilöstön osaamista uudestaan uusien kanavien myötä?

## Liite 2: Toisen kierroksen kyselylomake

### Delfoi- kysely, 2. kierros

#### Taustakysymyksiä:

- Nimi:
- Titteli ja yritys:
- Kuinka kauan olet ollut rekrytointialalla?

#### Rekrytointiala:

1. Miten rekrytointiala tulee muuttumaan tulevaisuudessa?
2. Mitkä asiat alassa tulevat muuttuvan?
3. Mitkä asiat vaikuttavat muutoksiin eniten?

#### Rekrytointimenetelmät:

4. Julkinen haku on yleinen rekrytointimenetelmä. Luuletko sen säilyvän vahvana myös tulevaisuudessa, miksi?
5. Teknologian kehityksen myötä avointen paikkojen hakeminen on helpompaa, miten luulet sen vaikuttavan työnhakuun tulevaisuudessa?
6. Mihin suuntaan suorahaun käyttö on mielestäsi menossa ja kuinka koet julkisen ja suorahaun yhdistelmän tulevaisuudessa?
7. Tietokannat kasvavat uusista hakijoista, mutta millaisena koet tietokantahaun merkityksen olevan tulevaisuudessa?

Rekrytointikanavat:

8. Millä tavoin rekrytointikanavat muuttuvat tulevaisuudessa?
9. Minkä luulet olevan yleisin rekrytointikanava tulevaisuudessa?
10. Onko nykyinen sosiaalisen median hyödyntäminen rekrytoinnissa vasta alkua, kun vertaa tulevaisuuteen? Perustele.
11. Lehti-ilmoittelu on ollut perinteinen rekrytointikanava, millaisena koet sen roolin tulevaisuudessa?
12. Mitkä ovat messujen ja muiden rekrytointiin liittyvien tapahtumien merkitys rekrytointikanavana tulevaisuudessa?
13. Koetko suorien kontaktien ja verkostojen merkityksen lisääntyvän tulevaisuudessa? Miksi?
14. Jossain yrityksissä rekrytointiin liittyvä vihjepalkkiojärjestelmä on jo käytössä. Koetko sen olevan osa normaalia rekrytointiprosessia tulevaisuudessa? Perustele.
15. Mitä uusia rekrytointikanavia on vielä tulossa?
16. Joutuvatko henkilöstöalan yrityksen miettimään resurssejaan ja henkilöstön osaamista uudestaan uusien kanavien myötä.